



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**AMANDA DE SOUZA OLIVEIRA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE DA  
EMPRESA SEBRAE NO DF**

Brasília  
2016

**AMANDA DE SOUZA OLIVEIRA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE DA  
EMPRESA SEBRAE NO DF**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Graça França Monteiro

Brasília  
2016

**AMANDA DE SOUZA OLIVEIRA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE DA  
EMPRESA SEBRAE NO DF**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da  
Comunicação nas Organizações

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Graça França  
Monteiro

Brasília, 15 de dezembro de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Msc. Fabyola Simonassi

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tania Cristina da Silva Cruz

*A Deus por Sua imensa bondade e proteção e  
à minha família pela força e apoio de sempre.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que, de alguma maneira, colaboraram para tornar possível a realização deste trabalho, em especial à orientadora Graça Monteiro e a todos os funcionários que se dispuseram a responder à pesquisa sobre a comunicação interna do Sebrae no DF. Agradeço também a essa instituição que me apoiou na realização do curso de pós-graduação e tornou possível este estudo de caso.

Agradeço aos amigos que acompanharam mais essa etapa da minha vida e torceram por mim, e àqueles que surgiram exatamente por conta desta pós-graduação, o caminho é menos árduo quando não se está sozinha.

*“Só depois que a tecnologia inventou o telefone, o telégrafo, a televisão, a internet, foi que se descobriu que o problema de comunicação mais sério era o de perto.”*

*Millôr Fernandes*

## RESUMO

A comunicação interna (CI) é uma ferramenta estratégica de gestão empresarial e de motivação para os colaboradores internos. Para essa análise foi realizado um estudo de caso na instituição Sebrae no DF e um dos métodos utilizados foi uma pesquisa quantitativa e qualitativa sobre comunicação interna aplicada à todos os funcionários. Assim, foi possível entender como funciona a comunicação interna, quais os canais mais acessados e quais são as sugestões de melhorias no processo comunicacional, do ponto de vista dos colaboradores. Pode-se perceber também que a comunicação já é vista de uma maneira diferenciada, com um grau de importância estratégica, diferentemente da realidade da CI de alguns anos atrás. Uma empresa que dá a devida importância para CI é capaz de minimizar problemas, trazer mais resultados positivos nas situações diárias e ainda tem como aliado um dos mais importantes stakeholders do seu negócio: o público interno. Os colaboradores apontaram ainda que uma boa comunicação facilita a motivação e que o nível de motivação interna está diretamente relacionado ao clima organizacional da instituição. Se há alguma insatisfação relacionada ao ambiente de trabalho, isso vai interferir diretamente e negativamente nos processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Motivação. Colaboradores. Efetividade. Eficácia. Sebrae no DF.

## **ABSTRACT**

The internal communication (IC) is an important strategic tool for business management and motivation for internal employees. For this analysis it conducted a case study in the institution Sebrae no DF and one of the methods used was a quantitative and qualitative approach about internal communication (IC) for all employees. Thus, it was possible to understand how works internal communication and which are the most viewed channels and what are the suggestions for improvement in the communication process from the point of view of employees. One can also see that the communication is already seen in a different way, with a degree of strategic importance, unlike the IC reality a few years ago. A company that gives due importance to IC is able to minimize problems, bring more positive results in daily situations and still have an ally one of the most important stakeholders of your business: the internal public. Employees also indicated that a good communication facilitates motivation and the internal motivation level is directly related to the organizational climate of the institution. If there is any dissatisfaction related to the work environment, this will interfere directly and negatively on organizational processes.

**Key words:** Internal Communication. Motivation. Employees. Effectiveness. Efficiency. Sebrae no DF.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	09
<b>1 COMUNICAÇÃO INTERNA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES</b>	13
1.1 O público da comunicação interna	15
1.2 Processo e barreiras da comunicação	16
1.3 Direção, fluxos e redes de comunicação	17
1.4 Cultura organizacional	19
1.5 Endomarketing e motivação	20
1.5.1 <i>Motivação</i>	22
<b>2 O SEBRAE NO DF E SUA COMUNICAÇÃO INTERNA: GESTÃO DO PROCESSO</b>	26
2.1 Os públicos do Sebrae no DF	29
2.1.1 <i>Segmentação dos públicos para a comunicação</i>	30
2.1.2 <i>O perfil do público interno</i>	31
2.2 A estrutura administrativa e a gestão da comunicação	32
2.2.1 <i>A gestão da CI</i>	37
2.2.2 <i>Quem faz a comunicação</i>	38
<b>3 A COMUNICAÇÃO DO SEBRAE NO DF E SEUS PRODUTOS</b>	39
<b>4 A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DO SEBRAE NO DF</b>	45
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	51
<b>REFERÊNCIAS</b>	55
<b>APÊNDICE A Questionário - Pesquisa sobre comunicação interna</b>	57
<b>Anexos – Gráficos da pesquisa</b>	67

## INTRODUÇÃO

Uma comunicação eficaz é uma importante estratégia de inteligência empresarial. Por essa razão, os colaboradores são um dos stakeholders de maior importância no direcionamento da estratégia comunicacional. Uma comunicação interna uníssona contribui para que todos os públicos percebam o alinhamento das informações que são transmitidas pela companhia, o que traz, entre outros benefícios, mais credibilidade para a organização.

Sendo assim, a comunicação interna é uma parte da comunicação organizacional voltada, de fato, para os colaboradores internos de uma empresa e baseia-se nas diversas relações que possam surgir no ambiente corporativo, e de certo modo, até fora dele também, mas tendo como foco a corporação. Assim, é necessário que a comunicação interna seja estruturada para dar segurança na tomada de decisões que afetam a organização como um todo e de forma que os colaboradores se sintam parte integrante e importante do lugar onde passam maior parte de seus dias.

Uma boa estratégia de comunicação interna reflete diretamente no clima organizacional da empresa, que é a maneira pela qual o público interno percebe coletivamente a organização, por meio dos processos, sistemas e valores vividos no dia a dia. A maneira como os colaboradores reagem a essa percepção constitui um indicador do nível de satisfação ou de insatisfação vivenciado no ambiente de trabalho. Por ser uma importante base de informações, decisões e valores, o clima exerce impacto direto na eficiência e na eficácia da organização. Vale ressaltar que neste trabalho entende-se eficiência como a forma correta de se fazer algo e eficácia como conseguir alcançar os objetivos da ação: uma pessoa pode furar um poço da maneira correta (eficiência), mas encontrar água é o resultado esperado (eficácia).

É comum ouvir dizer que “comunicar é uma necessidade constante do ser humano”, e nas empresas essa máxima não é diferente e nem poderia, talvez seja até mais necessária para alinhar as informações da organização como um todo, de forma que haja um discurso alinhado e sólido em todos os departamentos da companhia. Por essa razão, o estudo da comunicação interna é de extrema importância para que sejam compreendidas as melhores estratégias de

comunicação interna, de forma que os colaboradores se sintam parte integrante e importante do local onde trabalham.

A comunicação interna tem ganhado cada dia mais espaço e importância nas grandes empresas. Tem-se percebido que funcionários engajados e motivados são capazes de dar um retorno mais positivo para a organização. Por isso o estudo proposto também é importante para que se possa entender melhor as necessidades pessoais dos colaboradores no relacionamento direto com sua organização.

É interessante que as instituições conheçam a importância da comunicação interna para o desenvolvimento de seus processos administrativos, principalmente com relação à questão da tomada de decisões, onde todos os funcionários possam entender e até mesmo compartilhar as estratégias e diretrizes a serem seguidas, podendo colaborar efetivamente para o futuro da organização. Considera-se efetividade como a relação entre resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.

O objetivo geral deste estudo de caso é realizar um diagnóstico dos processos da comunicação interna do Sebrae no DF e os específicos são: entender como a comunicação interna é capaz de influenciar o engajamento e motivação dos colaboradores de uma organização, conceituar comunicação interna e comunicação organizacional, identificar as principais características da comunicação interna, relacionar o clima organizacional com a comunicação interna, identificar os principais pontos positivos da comunicação interna, listar as principais ferramentas utilizadas na comunicação interna do Sebrae no DF e analisar os impactos da comunicação interna nas organizações com relação aos colaboradores.

Para aprofundar mais sobre o tema comunicação interna, escolhi trabalhar em um estudo de caso da empresa da qual faço parte há três anos, Sebrae no DF, analisando como essa ferramenta é utilizada para o engajamento e motivação dos colaboradores da organização. Além de verificar o estágio atual da comunicação interna na companhia, o intuito é identificar alternativas de melhoria, a partir da percepção do próprio funcionário o que, certamente, torna as possíveis alterações mais efetivas.

Para a realização do trabalho fiz um estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental, entrevista com a gerente de Comunicação e Marketing

do Sebrae no DF além da aplicação de pesquisa qualitativa e quantitativa com os colaboradores do Sebrae no DF.

Dessa forma, o trabalho está dividido em quatro capítulos de acordo com a abordagem de cada um: o primeiro capítulo traz a comunicação interna (CI) e a motivação segundo o ponto de vista dos autores que se destacam nas tratativas sobre os temas. Conceitos, características e usos, segmentação do público interno, barreiras, relação entre CI e objetivos organizacionais são alguns dos tópicos apresentados no capítulo. Destaco que neste trabalho motivação e endomarketing estão sendo tratados como se fossem iguais, a partir da perspectiva de semelhança dos instrumentos que ambos utilizam.

Já no segundo capítulo é feita uma apresentação do Sebrae no DF e suas principais características: o que é a empresa, qual o perfil dos públicos internos/externos e como eles estão estruturados, como está alinhada a comunicação organizacional em geral e como é trabalhada a comunicação interna diante dos diversos setores e públicos existentes na organização.

Os produtos e serviços de comunicação do Sebrae no DF são apresentados no terceiro capítulo com descrição dos canais, veículos, eventos e ações de comunicação interna. Detalhes sobre os públicos a que se destinam cada ferramenta, conteúdo, forma, nível de participação do colaborador, atributos/características de cada canal são descritas para o melhor entendimento de como a instituição trata a comunicação.

O quarto capítulo traz o resultado de uma pesquisa realizada com o objetivo de analisar a eficácia dos canais de comunicação interna para engajamento e motivação dos colaboradores sob o ponto de vista deles mesmos. Do total de 140 funcionários, 57 responderam à pesquisa online com 31 perguntas mistas sobre a comunicação na organização. Os colaboradores que responderam à pesquisa são, em sua maioria, mulheres (68,4%), com idade entre 26 e 35 anos (42,1%), ocupam o cargo de analista (63,2%) e trabalham entre 2 a 4 anos no Sebrae no DF (42,1%). Em várias perguntas abertas os colaboradores puderam escrever suas percepções sobre a comunicação da instituição.

O Sebrae no DF tem 140 funcionários, desses, 57 responderam ao questionário, o que representa 40,71% da totalidade. A empresa conta com 86

mulheres no seu quadro de colaboradores, dessas, 39 responderam às perguntas representando 45% do total. Com relação ao cargo ocupado, a organização tem 104 analistas, sendo que 66 responderam à pesquisa, o que representa 63,46% da totalidade de analistas da instituição. Outro dado que merece destaque é a quantidade de gerentes que responderam às perguntas: dos 17 ocupantes dessa função, 9 participaram da pesquisa, representando 52,94%.

## **1 COMUNICAÇÃO INTERNA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

A comunicação é uma ferramenta importante na sociedade, pois é a partir dela que as relações são estabelecidas em seus mais diversos formatos, escrita, oral, gestual. O processo de comunicação pode ser compreendido como algo complexo que envolve ações cognitivas, psicológicas e físicas na interação entre o emissor e o receptor da mensagem comunicada. Para Pinho (2006) a comunicação é importante para as organizações, pois envolve a troca de mensagens, e é geradora de propósitos.

No entanto, nem sempre foi comum a valorização dessa prática cotidiana na vida das pessoas. Houve uma época em que a área de comunicação era a primeira a ser cortada das empresas nos momentos de crise. Atualmente a comunicação tem ganhado mais atenção e espaço, inclusive no processo de inteligência empresarial das instituições.

Estudos realizados por Bueno (2003), afirmam que a Comunicação Empresarial tem evoluído muito, e se tornou uma ferramenta estratégica nas organizações. Mas quando o assunto é a comunicação interna, um dos pilares da comunicação empresarial, os próprios profissionais que atuam na área ainda consideram-na carente de mais atenção.

A comunicação interna é essencial para o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, funciona como um elo entre os colaboradores e a empresa e influencia, positivamente ou negativamente, a imagem da organização. Uma comunicação eficiente produz resultados que podem ser medidos no grau de interação dos colaboradores.

Bahia (1995, p. 32-33) percebe a comunicação interna como “um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação de laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários”.

Já Curvello (2002) define comunicação interna como aquela voltada para os colaboradores, gerências e diretoria a fim de buscar informar e integrar os diversos segmentos deste público aos objetivos e interesses da organização. No

entanto, não podemos resumi-la somente a isso, é preciso que exista no ambiente organizacional ideais compartilhados, motivação, confiança, maturidade, respeito mútuo, flexibilidade, informação para todos. É interessante que haja aproveitamento do conhecimento e habilidades dos colaboradores, que precisam se sentir parte da instituição, sentimento esse que, se bem trabalhado, gera motivação e satisfação entre os funcionários.

[...] a comunicação interna deve fluir sem constrangimento, permitindo-se que afluam as divergências e valorizando-se a pluralidade de ideias. Uma empresa ou entidade moderna que esteja afinada com a gestão de conhecimento deve estimular o intercâmbio de informações e mobilizar corações e mentes para a consecução de objetivos comuns. [...] A comunicação interna democrática, que deve prevalecer num ambiente que cultiva a responsabilidade social, não deve basear-se no pressuposto de que existe uma “elite” administrativa, geralmente constituída pelas chefias de primeiro e segundo escalões, sobre os quais recai a responsabilidade (e os louros obtidos, quando os resultados são favoráveis) pela condução da organização (BUENO, 2003. p. 121).

A estratégia de comunicação interna deve ser pensada e trabalhada em todos os seus aspectos, pois está presente em toda a empresa. Quando é bem organizada dentro da instituição é possível obter bons resultados para a companhia, além de criar um ambiente de confiança entre os colaboradores. Uma gestão participativa produz um clima harmônico, positivo e de respeito, beneficiando a integração do grupo e o alcance dos objetivos, auxiliando também no processo de tomada de decisões.

Quando há alinhamento de informações e liderança entre os diversos setores, independentemente de hierarquia, o processo comunicacional flui de forma mais adequada, gerando uma sensação de integração e importância por parte dos funcionários diante da organização.

Uma comunicação interna adequada precisa beneficiar tanto os colaboradores quanto a organização como um todo. Para isso, ela necessita ser valorizada e compreendida por todos os integrantes, desde o mais alto grau hierárquico até os funcionários que exercem funções mais simples.

Bueno (2003) ressalta a importância de conhecer o público interno para que a comunicação se torne eficaz. É preciso saber qual a ferramenta terá mais efeito sobre aqueles colaboradores em questão.

Nada adianta uma empresa mandar e-mails informativos para clientes que em sua maioria não utilizam computadores no trabalho. Por esse motivo, a empresa interessada em informar seu público tem que estudá-lo, para ter

condições de cercá-lo de informações sem que mudem seus hábitos. (BAHIA, 1995, p.10)

Kunsch (2003) chama atenção para o fato de que a comunicação interna é um instrumento para melhoria da gestão administrativa, onde precisa haver a compatibilização dos interesses da organização e dos colaboradores por meio da participação e do diálogo em todos os níveis. Desta forma, o grande desafio para as organizações é compreender a importância desse processo de comunicação para que se atinja o objetivo pretendido. Kunsch (2003, p. 156-157) ressalta ainda que

Comunicação interna é uma área estratégica, incorporada no conjunto de definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização, porque um projeto de comunicação interna pressupõe mudanças, para que se consigam compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização.

Essa necessidade de compatibilização é resultado das inúmeras transformações pelas quais tem passado as relações de trabalho, tanto para os empregados quanto para os empregadores, conforme aponta Reis (2008):

Do lado do colaborador, aumentou a consciência da necessidade de interagir nos processos, conhecer profundamente o planejamento e as metas de seu trabalho, melhorar sua qualificação e sua qualidade de vida. Do lado da empresa, ficou mais nítida a importância de mudar rotinas para integrar equipes, desenvolver e reter talentos, valorizar e reconhecer as melhores práticas. (REIS, 2008, p. 11)

## **1.1 O público da comunicação interna**

Dentre as várias funções da comunicação interna está o papel de fazer com que os colaboradores conheçam, entendam e coloquem em prática, com propriedade, a visão, a missão e os valores corporativos do lugar onde trabalham. Quanto mais o funcionário se identificar com tais valores, melhores resultados a empresa alcançará.

No entanto, uma das barreiras enfrentadas quando se trata de comunicação interna é encontrar a forma correta de integrar os colaboradores com os objetivos da organização. É praticamente impossível que todos os funcionários de uma empresa tenham o mesmo perfil, por isso as diferenças de cada um precisam ser levadas em conta na hora de criar um planejamento com ações estratégicas para desenvolver e obter resultados positivos por meio da comunicação interna.



Recomenda-se, basicamente, identificar o perfil de cada um dos grupos de públicos na hierarquia organizacional, dirigindo conteúdos gerenciais para a liderança, motivacionais e de informação para a operação e de sensibilização para familiares. (REIS, 2008, p. 23)

Os conteúdos segmentados são muito mais eficazes do que uma comunicação solta, sem planejamento. Porém, não basta ter apenas um discurso “bonitinho”.

Para que a informação se torne uma aliada dos empresários é preciso que ela seja transformada em “conhecimento compartilhado por todos, criando um ciclo virtuoso de valor capaz de suportar um mundo pautado por intensa competição, o que exige redesenhar modelos que permitam a tomada rápida de decisão”. (REIS, 2008, p. 11)

A informação precisa chegar para todos os públicos internos da organização: colaboradores, menores aprendiz, estagiários, trainees, terceirizados, para que todos se sintam estimulados e envolvidos com o atingimento de resultados positivos.

Os colaboradores, quando percebem que são valorizados e são parte atuante na empresa, fortalecem a identidade e a imagem da organização junto aos stakeholders, tornando assim a comunicação interna eficiente e eficaz, e influenciando diretamente, e de forma positiva, a comunicação externa.

## **1.2 Processo e barreiras da comunicação**

Informar os colaboradores de uma empresa não é uma tarefa tão simples. Além de pensar na linguagem adequada e ferramentas de impacto para cada público, ainda é preciso desviar das principais barreiras encontradas na comunicação.

Os seis componentes do sistema de informação que funcionam como um processo são: fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído. “O conteúdo do processo de comunicação costuma ser uma mensagem, já o objetivo é a compreensão da mensagem por parte do destino”. (CHIAVENATO, 2007, p. 316) Assim a comunicação só acontece quando o receptor compreende a mensagem, se

ela não for compreensível para o receptor, não houve comunicação (CHIAVENATO 2005).

É muito comum que o processo de comunicação sofra desvios, bloqueios, dificuldades por conta de barreiras que surgem entre os emissores e receptores.

As barreiras à comunicação são as restrições e limitações ocorridas dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra o processo de modo a chegar incólume ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também sofrer ruídos, interferências, vazamentos e ainda ampliações ou desvios. O boato é um exemplo típico de comunicação distorcida, ampliada, e muitas vezes, desviada. As barreiras fazem com que a mensagem enviada e a mensagem recebida e interpretada sejam diferentes entre si. (CHIAVENATO, 2007, p. 317)

Chiavenato (2005) distingue ainda três tipos de barreiras à comunicação humana: barreiras pessoais, barreiras físicas e barreiras semânticas. Além disso, o processo de comunicação ainda está sujeito a vários fatores organizacionais, interpessoais e individuais que podem dificultar ou até mesmo prejudicar a comunicação no interior de grupos ou organizações.

### **1.3 Direção, fluxos e redes de comunicação**

Internamente, a comunicação se dá em diversas direções ou fluxos. Segundo Pinho (2006) ela se movimenta basicamente em duas direções: “a horizontal que é praticada entre pessoas, grupos e departamentos que se encontram no mesmo nível de hierarquia; e a vertical, que percorre as cadeias de comando da organização”. (PINHO, 2006, p. 106).

Considerando a pirâmide hierárquica das empresas a comunicação vertical pode ser tanto de cima para baixo (fluxo descendente) ou de baixo para cima (fluxo ascendente). Já a horizontal trata de assuntos cotidianos sendo a responsável, por exemplo, pela gestão de conflitos e troca de informações necessárias para o bom desempenho das atividades da empresa.

Pinho (2006), Robbins (2005) e Kunsch (1986) falam ainda no fluxo de comunicação lateral para se referir àquela entre membros de um mesmo grupo,

entre membros de diferentes grupos de mesmo nível ou entre qualquer pessoa que esteja no mesmo nível organizacional.

“Para todos os três fluxos usam-se os mais variados métodos, recursos e canais orais, escritos e audiovisuais: contatos pessoais, reuniões, telefone, memorando, cartas, circulares, quadro de avisos [...] entre outros.” (KUNSCH, 1986, p. 36)

Nas organizações existem várias conexões entre o público interno, seja por espaço ocupacional, afinidade relacionada ao perfil, grupos de trabalho; essas interligações podem ser chamadas de “redes” de comunicação. Para Pinho (2006) as redes de comunicação podem ser comparadas ao sistema viário que conecta as cidades e distintas localidades de um país. Para ele uma rede pode ser construída pela junção de vários grupos que possuem algum tipo de ligação.

Por definição, as redes de comunicação organizacionais são os canais pelos quais a informação flui para atingir os receptores a tempo e de maneira eficiente. A transmissão de mensagens através de canais definidos e adequados permite que a organização adquira alguma previsibilidade e estabilidade, já que os empregados sabem onde acessar a informação e com quem ela deve ser compartilhada. (PINHO, 2006, p. 112)

Quando uma mensagem é compartilhada por meio de uma rede de comunicação ela pode sofrer algumas modificações no decorrer do caminho percorrido. Tais mudanças podem ser em virtude da natureza da rede, da direção do fluxo da mensagem ou até mesmo propositais, por interesse de cada retransmissor que queira omitir, suprimir ou aumentar o conteúdo da informação.

A rede formal de comunicação pode ser caracterizada como vertical, seguindo a cadeia de autoridade, e se limita a tratar sobre assuntos relacionados com o trabalho. A rede informal, popularmente conhecida como rádio corredor, também chamada de rede de rumores por alguns autores, ocorre em qualquer direção dentro da empresa e é constituída por fofocas, rumores, conflitos pessoais.

A comunicação informal pode surgir intencionalmente ou não. No entanto, o fato de ser chamada de informal não significa que ela não seja uma importante fonte de informação. Segundo Robbins (2005) uma pesquisa revelou que 75% dos funcionários sabem primeiro das notícias da organização pela rede de rumores, “tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização” (ROBBINS, 2005, p.238).

## 1.4 Cultura organizacional

Cada organização é única, formada por diferentes características próprias, estilo, visão, valores, personalidade. A junção de todas essas particularidades constitui o DNA da empresa, formando assim sua cultura organizacional, que influencia e condiciona as interações entre as pessoas e o processo de comunicação.

A cultura reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação ajuda a criar a cultura organizacional e fortalece a identidade da empresa. “A cultura organizacional não é algo palpável que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos e consequências.” (CHIAVENATO, 2005, p. 127)

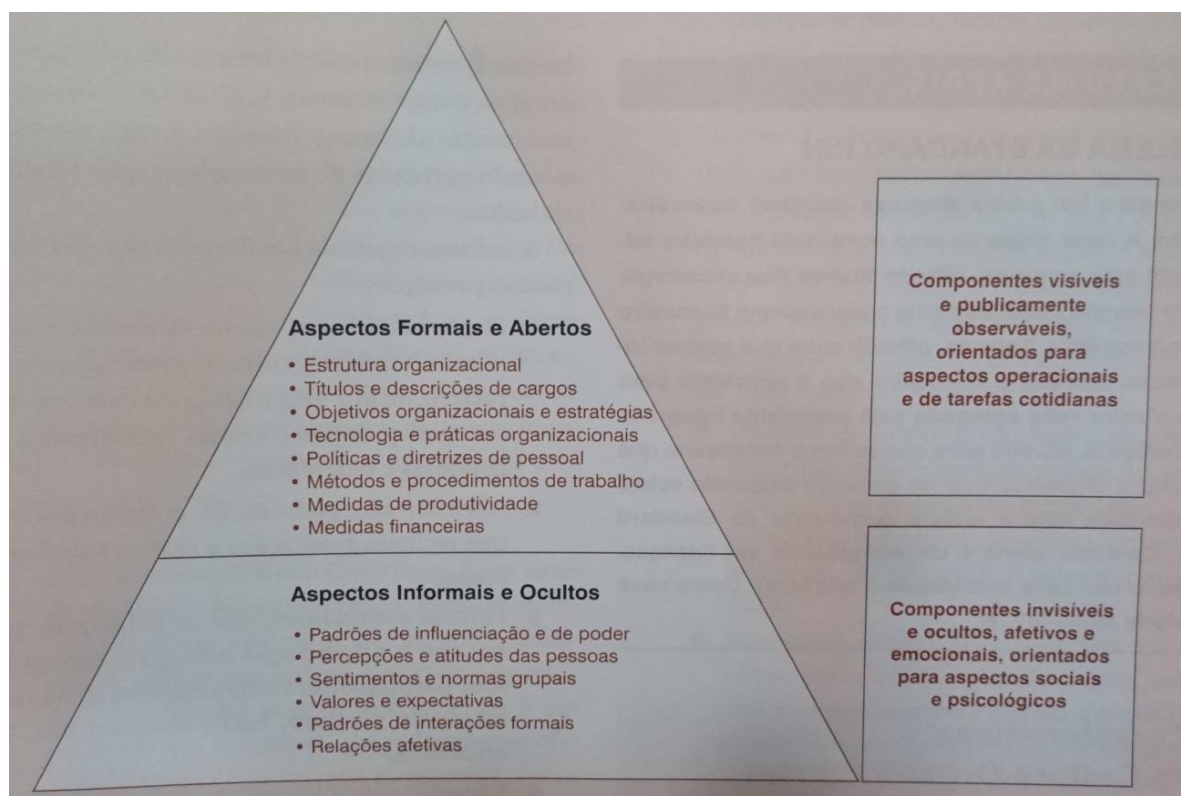


FIGURA 1 – Iceberg da cultura organizacional

Fonte: Chiavenato, 2005, p. 127

Conforme pode-se observar na figura 1, Chiavenato (2005) destaca que nesse sentido, a cultura organizacional lembra um iceberg, onde na parte superior acima do nível da água estão os aspectos visíveis, perceptíveis, decorrentes de sua cultura. Porém há uma parte submersa com aspectos invisíveis e profundos, formados pelas características psicológicas e sociológicas da cultura. Quanto mais profunda for a característica, mais difícil é para mudar ou transformá-la.

### **1.5 Endomarketing e motivação**

Brum (1998) observa que existem duas estratégias básicas relacionadas com a comunicação interna da organização.

A primeira focaliza a empresa, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da Organização. [...] esta categoria visa modificar as atitudes dos funcionários, promovendo o compromisso e a lealdade para com a Organização. A segunda estratégia focaliza a tarefa, pois diz respeito à comunicação de questões específicas relacionadas ao trabalho. [...] Neste caso, os objetivos da administração estão muito mais relacionados à melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços ou dos processos de produção. (BRUM, 1998, p. 36)

Para que essas estratégias possam funcionar adequadamente é necessário adotar uma série de medidas planejadas, como por exemplo, estabelecer canais oficiais de comunicação interna, que minimizam os efeitos da rádio corredor na organização. Nesse processo, as ações de endomarketing aqui entendidas como “um conjunto de ações e instrumentos que, sistemáticos e integrados, vendem uma mesma ideia ou um mesmo conceito ao público interno” (BRUM, 1998, 52), são essenciais para o alcance de tais objetivos.

Bekin (1995) defende que a função do endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional e assim melhorar a qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

O problema é que geralmente as empresas não valorizam suficientemente seus funcionários, e isso se reflete negativamente no atendimento aos clientes. Dessa forma, a relação com o cliente deixa de ser produtiva para a empresa.

Uma das características mais marcantes do endomarketing é o objetivo de estabelecer um processo contínuo e permanente de motivação do funcionário. Isto é o que está implícito, como ressalta Bekin, na fórmula “tratar o funcionário como cliente” conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

É neste sentido que deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente. [...] A motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na ótica do endomarketing precisa ser algo que se integre ao cotidiano da empresa e para tal requer sempre reforço e renovação. Não pode estagnar. Só alcança pleno êxito quando se incorpora à cultura organizacional. (BEKIN, 1995, p. 69)

De acordo com Brum (1998), estudos apontam que a maioria das pessoas dedica apenas 25% da sua capacidade ao trabalho. Os outros 75% representam a falta de engajamento e a falta de motivação dos colaboradores de uma organização. Ela explica ainda que esses dados podem até ter alguma dose de exagero, mas servem para mostrar o desafio enfrentado pelos empresários de hoje.

Bekin (1995) destaca que “a motivação é um dos itens do programa de endomarketing, ao lado de treinamento, informação e comunicação, segmentação do mercado interno e cenários de novos produtos e serviços.” (BEKIN, 1995, p. 71)

### 1.5.1 *Motivação*

O conceito de motivação é bem diversificado, principalmente quando se trata da visão do empresário e do colaborador. Essa falta de convergência dificulta os processos da organização, trazendo resultados aquém do esperado. O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários o que os motiva (BRUM, 1998).

A palavra motivação vem do latim *movere*, que significa mover, no entanto, existem várias definições de diferentes autores sobre seu significado. Depois de analisar algumas delas Chiavenato (2005) apresenta suas conclusões iniciais:

- Várias teorias tentam interpretar de maneira diferente e enfatizar certos aspectos da motivação;

- O conceito de motivação está intimamente relacionado com o comportamento e desempenho das pessoas;
- A motivação das pessoas certamente envolve metas e objetivos;
- Existem diferenças fisiológicas, psicológicas e ambientais das pessoas que são fatores importantes na explicação da motivação.

A motivação é um processo psicológico básico. [...] é um *constructo* hipotético utilizado para ajudar a compreender o comportamento humano. (CHIAVENATO, 2005, p. 242)

Robbins (2000, p. 342) define motivação como “a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual.” Nesse sentido, a motivação está relacionada com o esforço direcionado a alguma meta. O autor destaca ainda que

É inerente à nossa definição de motivação o requisito de que as necessidades do indivíduo sejam compatíveis e coerentes com as metas da organização. Quando isso não acontece, os indivíduos podem exercer graus elevados de esforço que, na verdade, se contrapõem aos interesses da organização. (ROBBINS, 2000, p. 343)

Segundo Chiavenato (2005) a motivação, em um sentido sistêmico, consiste em três elementos interagentes e interdependentes: necessidades, impulsos e incentivos. Para ele são vários os fatores que motivam as pessoas, podendo ser necessidades sociais ou de segurança, mas esses fatores mudam de acordo com a condição em que a pessoa se encontra. O que motiva hoje, pode não motivar mais amanhã.

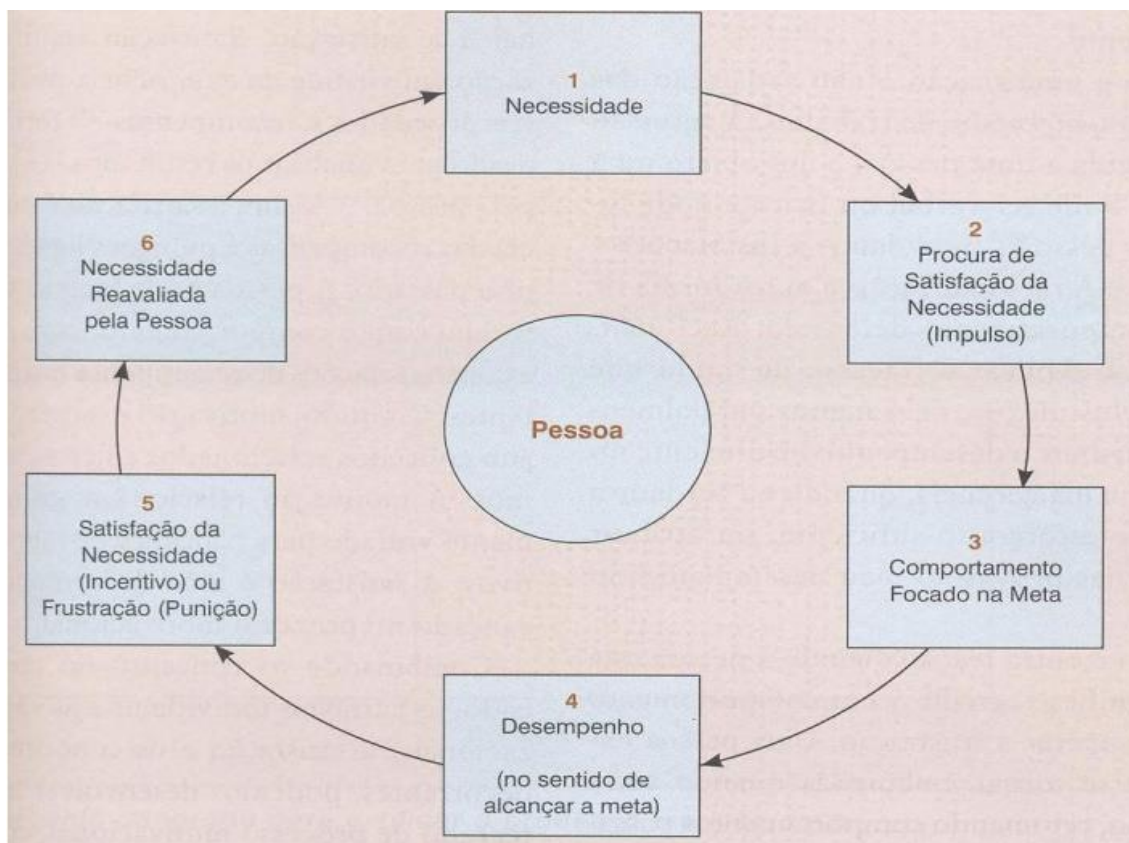


FIGURA 2 – Modelo simples do processo motivacional

Fonte: Chiavenato (2005, p. 245)

De acordo com a figura 2, o processo motivacional pode ser assim explicado:

1. As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar a tensão.
2. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência, e surge o comportamento focado nessa meta (impulso).
3. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre a frustração, conflito ou estresse.
4. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa.
5. Desencadeia-se um novo processo motivacional, e segue-se outro padrão circular. (CHIAVENATO, 2005, p. 245)

Muitas organizações procuram agir de maneira a motivar os seus colaboradores com programas de folgas, bonificação por um bom desempenho, comemoração de datas festivas (Dia da Mulher, Dia do Trabalhador, Dia das Crianças e etc.) que, de fato, fazem parte sim do processo motivacional, mas não é somente isso. É preciso lembrar que a coerência entre o que é dito e as ações dos



dirigentes refletem também no funcionário. A direção da empresa deve ser exemplo pessoal e/ou profissional para os colaboradores (BRUM, 1998).

A motivação ainda requer um instrumento sem o qual ela não acontece: a informação. Se a informação não for coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não terá como existir funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos oferecidos pela organização. A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa (BRUM, 1998).

A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo [...] O estabelecimento de metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação. (ROBBINS, 2005, p. 233)

Para Reis (2008) quando os colaboradores se sentem valorizados, bem informados e engajados com os valores e objetivos da empresa, eles se envolvem e se comprometem com o alcance das metas estabelecidas. O autor ressalta ainda que essa missão pode e deve ser apoiada pela comunicação interna que, nas organizações onde o aperfeiçoamento contínuo e o desenvolvimento das pessoas são estimulados, contribui para a disseminação do conhecimento e compartilha as melhores práticas.

BEKIN (1995) propõe instrumentos relevantes para criar um processo de motivação e ressalta que o sucesso dele está em integrar os diversos critérios em uma ação coerente, organizada:

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, desenvolvendo a parceria, a cooperação e a lealdade;
2. Valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa e atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. Remuneração adequada. (BEKIN, 1995, p.70)

Observa-se que mais da metade dos critérios estabelecidos referem-se ao grupo como um todo e isso se deve ao fato de que “só ele pode dar coesão interna à empresa. Conduzir o grupo a motivar-se tem um claro efeito integrador”. (BEKIN, 1995, p. 70) Não se pode esperar um bom nível de desempenho em uma empresa em que apenas parte dos colaboradores estão motivados, o processo de motivação deve ser dirigido ao grupo.

O nível de motivação interno está diretamente relacionado com o clima organizacional, que pode ser definido como “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento” (CHIAVENATO, 2005, p. 268). Isso porque, como afirma ainda Chiavenato, o conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação.

Se há satisfação das necessidades individuais de seus participantes o clima é favorável, mas se há uma insatisfação e frustração o clima tende a sofrer alteração pela influência do estado motivacional das pessoas.

## **2 O SEBRAE NO DF E SUA COMUNICAÇÃO INTERNA: GESTÃO DO PROCESSO<sup>1</sup>**

O Sebrae no DF faz parte de um sistema criado em 1972 – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE) vinculado ao Governo Federal. Em 1990 a entidade se transformou em um serviço social autônomo, denominado Sebrae. Na realidade, este foi o primeiro organismo afinado com o antigo Programa Nacional de Desestatização, embrião de uma nova prática de gestão de determinados serviços controlados pelo Estado, ou seja, a privatização. Formalmente, trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos, criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, e posteriormente, alterada, pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990.

O Sebrae no DF é integrante do Sistema Sebrae, que a partir de uma unidade central coordenadora, o Sebrae Nacional, com sede em Brasília, tem atuação de caráter nacional, por intermédio de unidades vinculadas em todos os Estados e no Distrito Federal, constituindo-se em um sistema de apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Distrito Federal, Sebrae no DF, é uma empresa de sociedade civil, sem fins lucrativos, instituída por escritura pública, sob a forma de Serviço Social Autônomo pela iniciativa privada, conforme estabelecido pela Lei 8.029.

A estrutura básica de gestão do Sebrae no DF é composta pelos seguintes órgãos:

- Conselho Deliberativo Estadual (CDE);
- Conselho Fiscal Estadual (CFE); e
- Diretoria Executiva (DIREX).

O CDE é integrado por representantes dos mais diversos segmentos do setor produtivo privado e de instituições creditícias, além do elemento de ligação com o governo local e um representante do Sebrae/NA. Cabe ao CDE o poder

---

<sup>1</sup> Todas as informações deste capítulo foram retiradas de documentos internos da instituição, como Relatório de Gestão Estratégica, Intranet, publicações diversas e site da organização.

originário e soberano no âmbito do Sebrae no DF, reunindo-se mensalmente em caráter ordinário e, extraordinariamente, sempre que necessário. Ao CFE, órgão de assessoramento do CDE, cabe deliberar sobre assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. A DIREX, por sua vez, é responsável pela gestão administrativa, financeira e técnica do Sebrae no DF.

A gestão do Sebrae no DF está alicerçada, também, em seu Sistema Normativo que consiste na criação e utilização, a partir da análise dos processos, de um conjunto de regras, critérios e parâmetros de atividades da organização que visam o cumprimento das diretrizes estabelecidas e o alinhamento com as determinações estratégicas.

O Sistema Normativo do Sebrae no DF é definido por meio de um conjunto de padrões expressos em documentos que contêm as normas, distribuídas entre: portarias, instruções normativas e procedimentos operacionais. Está baseado nas diretrizes e direcionamentos estratégicos a partir dos seguintes documentos:

- a) Estatuto Social;
- b) Regimentos Internos;
- c) Direcionamento Estratégico;
- d) Diretrizes para elaboração do Plano Plurianual e Orçamento;
- e) Políticas e Diretrizes aprovadas pelo CDE;
- f) Plano Plurianual do Sebrae no DF;
- g) Orçamento do Sebrae no DF.

Empenhado no cumprimento de sua missão institucional, de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia do Distrito Federal, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) persegue a visão de futuro onde as Micro e Pequenas Empresas (MPE) constituem-se em importante fator de desenvolvimento do País, atuando em ambiente institucional favorável, com alto índice de formalização, competitividade e sustentabilidade.

A realização dessa visão de futuro é galgada por um conjunto de conquistas intermediárias, denominadas objetivos estratégicos, que no caso do Sebrae no DF foram assim definidos:

1. Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia do Distrito Federal;

2. Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável;

3. Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios;

4. Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios;

5. Ser referência na produção, disseminação e utilização de informações e conhecimentos sobre e para os pequenos negócios;

6. Ter excelência no atendimento ampliando a capilaridade na atuação;

7. Fortalecer a atuação associada e integrada dos setores econômicos;

8. Disponibilizar produtos e serviços inovadores para atender as necessidades de cada segmento;

9. Fortalecer o relacionamento com entidades e federações;

10. Fortalecer a atuação associada e integrada dos setores econômicos;

11. Disponibilizar produtos e serviços inovadores para atender as necessidades de cada segmento;

12. Fortalecer o relacionamento com entidades e federações;

13. Disseminar a cultura da inovação e do empreendedorismo;

14. Fortalecer a gestão do Sebrae com processos de trabalho dinâmicos, eficientes e eficazes;

15. Desenvolver, valorizar e motivar os colaboradores;

16. Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores;

17. Garantir a infraestrutura física e tecnológica adequadas para o desenvolvimento da estratégia.

## 2.1 Os públicos do Sebrae no DF

O universo do público-alvo do Sebrae no DF é extremamente heterogêneo, porém os pequenos negócios possuem características bastante distintas entre si. Diante disso, o Sebrae no DF tem buscado, cada vez mais, segmentar seu público, de forma a atendê-lo de maneira mais adequada e personalizada. A partir da subdivisão do universo em segmentos mais homogêneos, é possível elaborar produtos e estratégias mais eficazes para cada um desses públicos, de acordo com suas características e interesse. Trabalhando separadamente para cada segmento é possível ainda elaborar um modelo de atendimento que leve em conta as heterogeneidades desse universo.

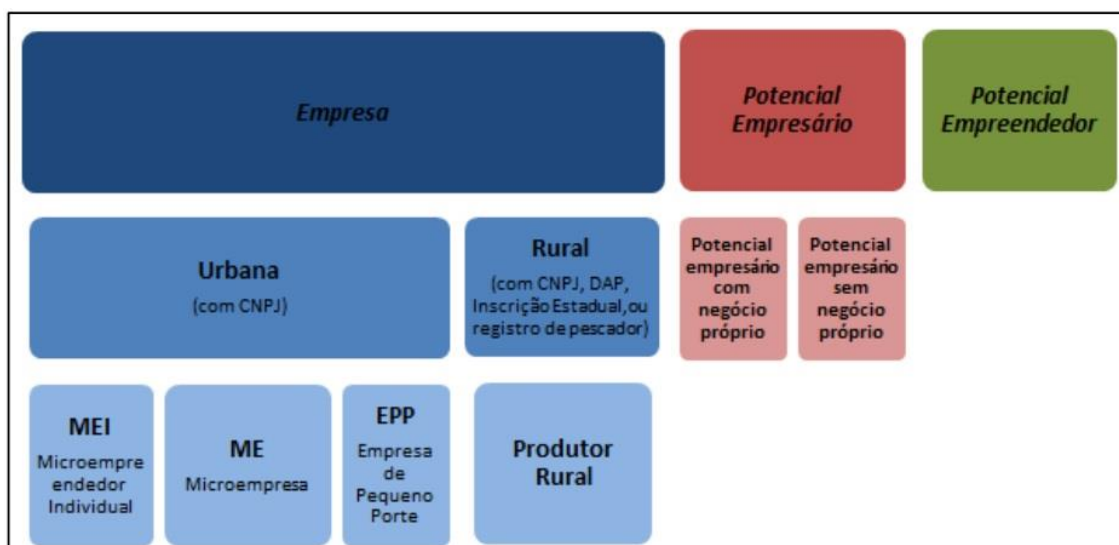


FIGURA 3 – Segmentação do Público-Alvo do SEBRAE

FONTE: Unidade de Gestão Estratégica (UGE) – Sebrae no DF.

Com base na segmentação apresentada na figura anterior, define-se:

➤ **Microempreendedor Individual (MEI)** – Empresário individual com faturamento bruto de até R\$ 60 mil/ano e possui até um empregado;

➤ **Microempresa (ME)** - Empresa com faturamento bruto de até R\$ 360 mil/ano, excluindo-se os MEI;

➤ **Empresa de Pequeno Porte (EPP)** – Empresa com faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;

➤ **Produtor Rural** – Pessoa física que explora atividades agrícolas, aquícolas e/ou pecuárias sem alterar as características do produto in natura; com faturamento de até R\$ 3,6 milhões/ano; e que possui CNPJ, Declaração de Aptidão ao Pronaf – DAP, inscrição estadual do produtor ou Registro Geral da Pesca (RGP);

➤ **Potencial Empresário com negócio próprio** – Indivíduos que possuem

Negócio próprio, mas NÃO registro formal (CNPJ, DAP, Inscrição Estadual ou RGP);

➤ **Potencial Empresário sem negócio próprio** – Indivíduo que ainda não possui negócio próprio, mas que está ativamente envolvido na sua estruturação; e

➤ **Potencial Empreendedor** – Indivíduo que não tem negócio próprio e não está envolvido na estruturação de um negócio e no qual o SEBRAE busca promover a educação e a cultura empreendedoras.

### *2.1.1 Segmentação dos públicos para a comunicação*

A definição dos públicos de interesse do Sebrae no DF permite determinar suas audiências principais e estabelecer estratégias, visando a cada um dos grupos selecionados. A comunicação deve, portanto, permear todas as áreas da instituição e envolver todos os tipos de público de interesse: clientes, parceiros e outros (colaboradores, imprensa e sociedade), conforme especificado a seguir.

São clientes do Sebrae no DF:

- empresários de micro e pequenas empresas;
- microempreendedores individuais;
- micro e pequenos empreendimentos agricultores (agricultura familiar);

- potenciais empreendedores e empreendedores, incluindo-se jovens e estudantes.

São parceiros do Sebrae no DF:

- entidades que integram o Conselho Deliberativo Estadual (CDE);
- entidades empresariais;
- instituições financeiras;
- organizações do terceiro setor;
- escolas, universidades e instituições técnicas;
- Governo do Distrito Federal (GDF) e Governo Federal.

São públicos do Sebrae no DF:

- público interno, formado por colaboradores, consultores e instrutores credenciados;
- imprensa, entre veículos de comunicação locais, nacionais e até internacionais, e seus profissionais;
- sociedade em geral.

### *2.1.2 O perfil do público interno*

Além de toda a heterogeneidade do público externo, o Sebrae no DF também tem o seu público interno bem diversificado, dividido entre os colaboradores, assessores, terceirizados, consultores, estagiários e jovens aprendizes.

Atualmente são 140 colaboradores da casa, sendo em sua maioria:

- 45% com idade entre 31 e 40 anos;
- 57% casados;
- 45% com 1 ou 2 filhos;



- 61% do sexo feminino;
- 74% analistas;
- 60% com alguma especialização.

Esses colaboradores podem estar nos seguintes espaços ocupacionais (cargos): Assistentes I, II ou III e Analistas I, II ou III, dentre eles 52% são analistas técnicos I.

## **2.2 A estrutura administrativa e a gestão da comunicação**

O trabalho no Sebrae no DF é dividido por unidades, conforme figura a seguir:

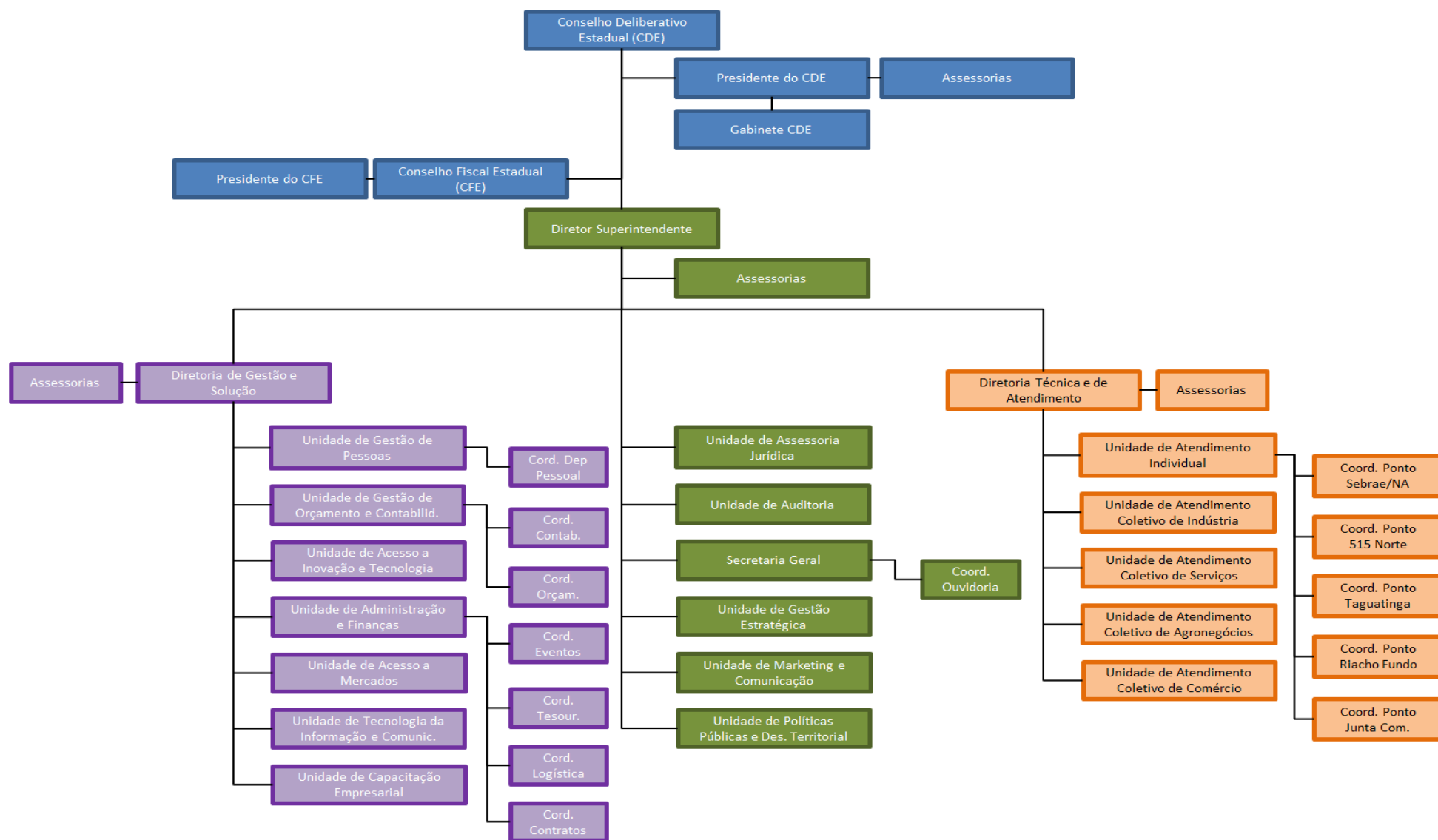


FIGURA 4 – Organograma do Sebrae no DF

Para melhor compreensão deste trabalho é importante entender como a Unidade de Marketing e Comunicação (UMC) atua. Ela adota, prioritariamente, três demandas estratégicas de atuação:

- Ambiente interno – ter um ambiente de trabalho integrado, que promova a cultura de resultados e a qualidade de vida, estimulando os colaboradores a terem atitudes que os levem a entender e desenvolver a cultura de trabalho com foco em resultados e com aumento de produtividade em suas atividades;
- Ambiente externo – promover o desenvolvimento dos pequenos negócios e do empreendedorismo;
- Visibilidade institucional e imagem do Sebrae no DF – ampliar a visibilidade institucional e fortalecer a imagem do Sebrae, buscando esse fortalecimento junto a seus públicos-alvo por meio do marketing e da comunicação.

Em sintonia com as demandas estratégicas do Sebrae no DF, a UMC da instituição atua na difusão de programas, projetos e ações e na valorização da imagem da instituição perante seus públicos.

A Política de Marketing e Comunicação orienta estratégias básicas e regras que devem ser seguidas no planejamento e no desenvolvimento de ações de marketing e comunicação do Sebrae no DF. Essa política estabelece que é papel da UMC contribuir para tornar o Sebrae no DF fonte de conhecimento e desenvolvimento do empreendedorismo no país.

Assim, a UMC procura solidificar a imagem do Sebrae como instituição de apoio às micro e pequenas empresas e promover a associação da marca Sebrae com a construção de um ambiente favorável aos pequenos negócios e ao empreendedorismo.

As características do Sebrae no DF e a natureza de seus produtos e serviços recomendam uma estratégia de comunicação integrada e segmentada, que utilize os meios de comunicação mais adequados para aproximar o Sebrae de seus distintos públicos.

A UMC é considerada uma área meio e responde pela divulgação e pela promoção das atividades do Sebrae no DF, evidenciando seu papel como indutor do desenvolvimento econômico e social local e, conseqüentemente, nacional e

contribuindo para a projeção da marca e a construção da sua imagem perante as micro e pequenas empresas e a sociedade. Assim, a UMC se posiciona como área estratégica fundamental para o Sebrae no DF, respondendo pela orientação, pelo planejamento, pela implementação e pela coordenação de estratégias para divulgação institucional e promoção de produtos e serviços da instituição.

Para isso, a UMC conta com diversas ferramentas de trabalho que a aproximam das demais unidades, facilitando a interlocução para divulgação de informações. Além do contato pessoal com todos os colaboradores (e também com consultores, instrutores e parceiros) para troca de ideias e considerações anteriores às decisões comunicativas, a unidade oferece como ferramenta o Formulário de Solicitação de Serviço UMC (figura 5), que funciona como um pedido formal, contendo informações básicas e de extrema importância para a análise. Por meio dele, a demanda de comunicação solicitada pelas unidades é avaliada e respondida. As demandas mais comuns são criação de peças publicitárias para divulgação de vários tipos de atividades, cobertura jornalística e fotográfica de eventos, criação de releases e etc.

O trabalho desenvolvido pela Unidade de Marketing e Comunicação (UMC) do Sebrae no DF se estrutura em torno dos diversos canais de comunicação da instituição e de seis pontos básicos: marketing, publicidade e propaganda, assessoria de imprensa, endomarketing/comunicação interna, outros canais de comunicação e administrativo operacional. Entre eles o Facebook, Twitter, murais digitais, e-mail, pontos de atendimento descentralizado, totens nas Regiões Administrativas (RAs), central de atendimento (0800).

<b>1</b>	<b>DADOS DO SOLICITANTE</b>	
Responsável:		Telefone:
Unidade:		Nº do GED:
Diretor:		
<b>2</b>	<b>DADOS DO EVENTO</b>	
Nome do evento:		
Data:		Horário:
Local/Endereço:		
Tipo: ( ) Articulação Institucional ( ) Lançamento de Produtos / Serviços ( ) Comemorativo		
Objetivo do Sebrae no evento:		
Forma de participação do Sebrae no evento: ( ) Realização ( ) Apoio		
Público-Alvo:		
<b>3</b>	<b>ASSESSORIA DE IMPRENSA</b>	
* ( ) Matéria antes do evento (para divulgação)		
* ( ) Matéria depois do evento (para eventos já realizados)		
* ( ) Cobertura jornalística (jornalista durante o evento) Data:		Hora:
* ( ) Cobertura fotográfica (fotógrafo durante o evento) Data:		Hora:
Contatos / Nomes e telefones das pessoas para entrevista:		
<b>4</b>	<b>RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	
Mala Direta / Convites		
Sebrae no DF (Mailing eletrônico)		
( ) Cons. Deliberativo ( ) Cons. Fiscal ( ) Funcionários ( ) Estagiários ( ) Terceirizados		
( ) Diretoria ( ) Gerentes		
Sebrae Nacional (Mailing impresso e eletrônico)		
( ) Diretoria ( ) Gerentes ( ) Outro _____		
Sebraes UFs (Mailing impresso e eletrônico)		
( ) Diretoria ( ) Gerentes ( ) Comunicação ( ) Outro _____		
Imprensa (Mailing eletrônico)		
( ) Jornais ( ) Revistas ( ) TV ( ) Outro _____		
Outros (Mailing impresso e eletrônico)		
( ) GDF ( ) Universidades ( ) Parceiros ( ) Instituições Financeiras		
<b>5</b>	<b>CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA</b>	
Tipo de peça:		Data de Utilização:
( ) Impressa		( ) Eletrônica
Objetivo:		
Descrição de conteúdo:		
Parceiros envolvidos (para inserção da logomarca):		
<b>6</b>	<b>DIVULGAÇÃO EM MÍDIAS DIGITAIS</b>	
( ) Portal ( ) Facebook ( ) Twitter ( ) Intranet ( ) Monitores ( ) SMS*		

\*a ser pago pela unidade demandante – R\$ 0,07 por número de celular

FIGURA 5 – Formulário de solicitação de serviços UMC

### *2.2.1 A gestão da CI do Sebrae no DF*

Com relação à comunicação interna compete à UMC desenvolver o marketing intracorporativo, promovendo esforços e ações planejadas para provocar mudanças, bem como atrair e manter interesses, relacionamentos e motivações no âmbito interno da empresa, em prol de um objetivo corporativo. Isso traz reflexos diretos no aprimoramento da qualidade de relacionamentos da organização, nos âmbitos horizontal e vertical. Cabe também à UMC cuidar para que as estratégias contribuam para disseminar a cultura e os valores da instituição, estimulando a criação e a manutenção de um ambiente interno agradável, que promova reflexos externos percebidos pelos clientes e pela sociedade.

No planejamento e no desenvolvimento de ações de comunicação interna, a UMC atua em conjunto com a Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), em especial, e com as demais unidades na sensibilização da equipe interna em prol dos objetivos da instituição. Para isso utiliza diversas ferramentas, como a intranet e os veículos voltados para os públicos interno e externo, como a revista *Parceiros em Foco* e o site *Agência Sebrae de Notícias*.

A ideia central na condução da comunicação interna é que ela deve:

- circular a informação em todos os níveis, de maneira clara, rápida, uniforme e, sobretudo, eficaz entre os colaboradores;
- propagar os princípios, a missão e os valores do Sebrae no DF;
- conscientizar o público receptor a respeito da importância da atuação do Sebrae no DF para os pequenos negócios;
- enfatizar a importância do trabalho desenvolvido pelos colaboradores para os pequenos negócios;
- contribuir para a plena integração dos colaboradores;
- auxiliar no processo de gestão de pessoas;
- promover a cidadania e a noção de responsabilidade social;
- assegurar a existência de uma comunicação de “mão dupla”, dando voz aos colaboradores;

➤ buscar equilíbrio nos formatos e nos conteúdos de cada meio, harmonizando a necessidade de informação de veiculação rápida, ágil e de consumo imediato com as demandas por conteúdos mais aprofundados, de referência, que gerem reflexão e contribuam para a formação de opinião.

### *2.2.2 Quem faz a comunicação*

A Unidade de Marketing e Comunicação é formada por um gerente, dois analistas, dois assistentes, um terceirizado e quatro estagiários. Muitas das atividades realizadas pela unidade são de empresas licitadas ou consultores do Sistema de Gestão de Credenciados (SGC). Como exemplo de algumas dessas atividades está a cobertura de eventos em geral, tanto jornalística quanto fotográfica, criação de material publicitário, revisão de texto, entre outros. Algumas vezes as próprias unidades fazem alguns textos específicos e solicitam apoio da UMC para revisão e divulgação.

As ações de comunicação interna são pensadas com o intuito de motivar os colaboradores e podem ser provocadas por outras unidades, como uma solicitação de serviço para a Unidade de Marketing e Comunicação. Para a gerente da UMC Ana Luiza Mendonça<sup>2</sup> as ações de comunicação interna visando a motivação são muito importantes e uma forma bastante usada é a premiação em diversas ações promovidas principalmente pela Unidade de Gestão de Pessoas - UGP. Para ela quando tem premiação ou brindes a motivação é maior entre os funcionários. Ela afirma que quando há uma sensibilização da casa por um propósito único os colaboradores ficam mais comprometidos.

---

<sup>2</sup> Informação obtida durante entrevista da autora no dia 18 de março de 2016, para a realização deste trabalho.

### 3 A COMUNICAÇÃO DO SEBRAE NO DF E SEUS PRODUTOS<sup>3</sup>

A Unidade de Marketing e Comunicação (UMC) do Sebrae no DF, como citado no capítulo 2, é considerada uma área meio e além de ser responsável pela divulgação e promoção das atividades do Sebrae no DF para toda a população, também trabalha de forma a tornar a comunicação interna mais efetiva e eficaz junto aos colaboradores da instituição. Todas as ações voltadas para o público interno são realizadas em parceria com a Unidade de Gestão de Pessoas (UGP).

Para isso, o trabalho desenvolvido pelas duas Unidades se estrutura em torno de diversos canais de comunicação que as aproximam de todas as unidades existentes na organização, facilitando a interlocução para divulgação de informações importantes para os colaboradores e para o bom desenvolvimento de suas atividades. Esse direcionamento da comunicação interna vem ao encontro da percepção do autor Bahia (1995), que a considera como uma ferramenta de difusão da realidade da empresa para seus colaboradores, o que amplia os laços de identidade funcional.

As opções de comunicação voltadas exclusivamente para os colaboradores são a Intranet, o site Conexão, reuniões com a diretoria, Café com o Superintendente, e-mail e ações estratégicas como eventos comemorativos, concursos e campanhas diversas.

Os canais mistos de informações têm grande divulgação para casa. As ferramentas mistas de comunicação são a revista Parceiros em Foco, o site Agência Sebrae de Notícias, murais digitais espalhados em pontos estratégicos da instituição, ouvidoria, página no *Facebook*, *Twitter* e *totens* localizados em diversas regiões administrativas. A seguir vamos detalhar um pouco as características de cada canal de comunicação.

➤ Intranet: o modelo antigo da intranet não era atrativo para os colaboradores: uma página estática onde não havia notícias e continha basicamente um conteúdo de informações meramente administrativas, como diretrizes, organograma das unidades, mapa estratégico da instituição, calendário de pagamentos, portarias e estatuto do Sebrae no DF. Porém, ao perceber essa realidade

---

<sup>3</sup> Todas as informações deste capítulo foram retiradas de documentos internos da instituição, como Relatório de Gestão Estratégica, Intranet, publicações diversas e site da organização.



a UMC pensou uma intranet com movimento, mais atraente para quem a acessa e assim conseguiu mudar “a cara” dessa ferramenta de comunicação: trouxe conteúdos atualizados, arquivos e links de sistemas usados cotidianamente nas diversas áreas da empresa, lembretes de eventos, campanhas e concursos, notícias com assuntos variados (saúde, educação, eventos no geral) e outros temas de relevância para os colaboradores. Com o novo formato da intranet os funcionários podem colaborar diretamente no conteúdo divulgado: há uma área específica para cada unidade da organização, onde podem ser inseridos conteúdos relativos à atuação de cada setor, bem como documentos e ações de interesse para a empresa. A nova intranet entrou no ar oficialmente dia 8 de abril de 2016 e está inserida no site Conexão, a próxima ferramenta a ser apresentada.



FIGURA 6 – Layout da antiga intranet

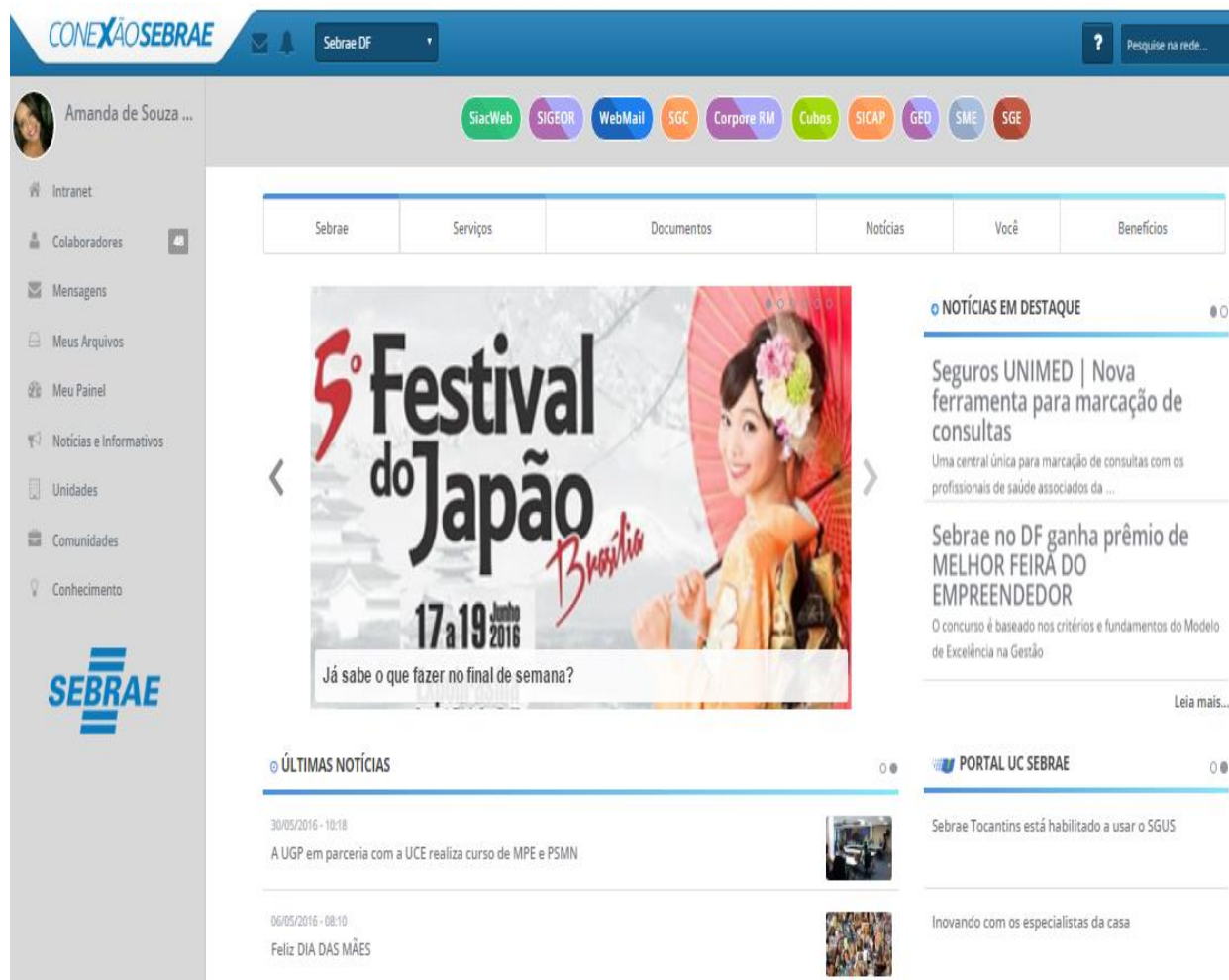


FIGURA 7 – Layout da nova intranet

➤ Site Conexão: criado e desenvolvido pelo Sebrae Nacional há quase três anos, essa é uma ferramenta quem tem o intuito de funcionar como uma rede social entre todos os Sebraes do Brasil. Nela é possível adicionar pessoas de outros estados à sua rede de amigos, participar de comunidades/grupos de assuntos específicos independente de ser ou não do estado que criou a comunidade/grupo, criar grupos de unidades que trabalham com temas/segmentos afins, compartilhar estudos e outras informações que podem ser de interesse de várias outras pessoas dentro do Sistema Sebrae.

➤ Reuniões com a diretoria: essas reuniões não têm uma periodicidade fixa para acontecer, geralmente ocorrem quando a direção tem alguma informação de extrema relevância ou urgência para ser passada aos colaboradores. Quando acontecem, são informadas aos funcionários via e-mail ou diretamente pelo gerente de cada unidade.

➤ Café com o Superintendente: foi criado com o intuito de proporcionar ao colaborador uma conversa descontraída com o superintendente, o primeiro encontro aconteceu no dia 6 de junho de 2015. Sempre que está próximo de acontecer alguma edição do cafezinho, é encaminhado um e-mail para todo o Sebrae (DF) e as pessoas que têm interesse em participar se manifestam também por e-mail. Há uma limitação no número de participantes em cada bate papo para que a conversa possa ter a interação de todos os participantes. Os temas são livres e os colaboradores expõem o assunto de interesse para que o superintendente fale a respeito.

➤ E-mail: essa é uma das ferramentas mais utilizadas na comunicação com o público interno. Notícias em geral, reuniões, cursos, palestras, oficinas, concursos diversos, campanhas, eventos, ações do programa de qualidade de vida, todos esses assuntos são divulgados via e-mail. Para otimizar a comunicação existem grupos específicos de e-mail que facilitam quando uma informação é diretamente ligada a algum dos públicos internos específicos: grupos por unidade, sexo, tipo de vínculo empregatício (estagiários, terceirizados, menores aprendizes), cargo (gerentes, gestores de projeto, secretárias, diretores). Todo colaborador que tiver interesse pode mandar alguma informação para um desses grupos.

➤ Campanhas/concursos de conscientização, incentivo e motivação: as campanhas internas têm por intuito gerar engajamento e motivação nos colaboradores para que alcancem seus objetivos e superem as metas. Reis (2008, página 33) ressalta que existe uma diferenciação entre as campanhas de incentivo e motivação. As de motivação são relacionadas à razão pela qual os colaboradores realizam alguma ação. Enquanto as de incentivo procuram fazer com que os colaboradores cheguem a um determinado estágio por meio de algum tipo de premiação, utilizada como incentivo.

➤ Eventos de integração em datas comemorativas: o Sebrae no DF oferece aos colaboradores ações voltadas às datas comemorativas como dia das Mães, dia da Mulher, Dia dos Pais, dia das Crianças, festa julina, festa de final de ano, entre outras. Esse tipo de iniciativa busca trazer para os funcionários um momento de descontração e integração fora do ambiente de trabalho.

As ferramentas apresentadas a partir de agora são chamadas de mistas, pois são acessadas tanto pelo público interno quanto pelo externo.

➤ Parceiros em Foco: é uma revista mensal produzida pelas empresas de comunicação licitadas/consultores contratados com apoio e supervisão da Unidade de

Marketing e Comunicação. Nela há um conteúdo misto sobre as ações da organização (programação de feiras, cursos, prêmios, eventos no geral), além de assuntos de relevância para o público alvo do Sebrae no DF como leis, processos empresariais, inovação e gestão.

➤ Site Agência Sebrae de Notícias: a ASN, como é conhecida a Agência Sebrae de Notícias, é um serviço do Sebrae, presente em todo o país. Criado em 2002, visa divulgar assuntos de interesse da imprensa sobre o segmento de micro e pequenas empresas, além de fornecer informações para empreendedores, profissionais ligados à temática dos pequenos negócios, estudantes e demais interessados. A ASN oferece notícias, reportagens especiais, fotos, entrevistas, artigos e sugestões de pautas.

➤ Murais digitais: ferramenta digital fixada em pontos estratégicos da instituição por meio de monitores com notícias curtas, programação de cursos e eventos, aniversariantes do dia, pequenas mensagens para reflexão, resultados de concursos etc. O conteúdo era atualizado de acordo com a demanda, porém os murais foram extintos no início de 2016 como uma forma de conter gastos diante da situação econômica do momento.

➤ Ouvidoria: a ouvidoria atua em âmbito externo e interno. Dessa forma, toda a sociedade pode ser atendida: o leitor do portal, clientes que recebem alguma serviço do Sebrae bem como os fornecedores, consultores, parceiros, conselheiros, dirigentes, colaboradores e estagiários do Sistema Sebrae. Permite a emissão de opiniões, reclamações, denúncias e sugestões, inclusive com a garantia de anonimato. A Ouvidoria também trata, junto à Comissão de Ética do Sebrae, denúncias relativas a atos praticados que vão contra a instituição, com base na legislação em vigor, no Código de Ética, na Política de Segurança da Informação e Comunicação e nas Boas Práticas para a Atuação do Sistema Sebrae nas Redes Sociais.

➤ Facebook: página da instituição na rede social Facebook onde são publicados os acontecimentos mais relevantes do Sebrae no DF bem como assuntos diversos que estejam ligados aos objetivos e atuação da empresa. Há um setor específico que faz as inserções de conteúdos, que podem ser sugeridos pelos colaboradores ou publicados de acordo com a importância do tema. É também um espaço de interação para os clientes comentarem as publicações e tirarem dúvidas sobre elas.

➤ Twitter: conta da organização na rede social Twitter onde são inseridas notícias diversas sobre a instituição limitando-se às especificações permitidas pelo Twitter.

➤ Totens: ferramentas de autoatendimento localizadas em pontos estratégicos do Distrito Federal, nos totens estão disponíveis informações sobre as soluções empresariais com o objetivo de que o cliente possa ter acesso rápido a uma série de informações padronizadas, com uma lista de oportunidades de negócio. Quem acessa o totem obtém informações sobre várias soluções empresariais disponíveis para os clientes: agenda de cursos, conteúdos sobre planejamento, legalização e administração do negócio entre outras.

Tendo em vista todas as ferramentas apresentadas pode-se dizer que fica clara a percepção por parte da empresa da importância de mudar rotinas para integrar equipes (REIS, 2008).

#### **4 A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DO SEBRAE NO DF**

No período de 23 de maio a 10 de julho de 2016 foi realizada entre os colaboradores do Sebrae no DF uma pesquisa online<sup>4</sup> com 31 perguntas mistas sobre a comunicação interna da organização. O prazo para respostas foi longo no intuito de conseguir o maior número de respondentes possível.

O Sebrae no DF tem 140 funcionários, desses, 57 responderam ao questionário, o que representa 40,71% da totalidade. Os colaboradores que responderam à pesquisa são, em sua maioria, mulheres (68,4%), com idades entre 26 e 35 anos (42,1%), ocupam o cargo de analista (63,2%) e trabalham entre 2 a 4 anos no Sebrae no DF (42,1%). O Sebrae no DF tem 86 mulheres no seu quadro de colaboradores, dessas, 39 responderam às perguntas representando 45% do total. Com relação ao cargo ocupado, a organização tem 104 analistas, sendo que 66 responderam à pesquisa, o que representa 63,46% da totalidade de analistas da instituição. Outro dado que merece destaque é a quantidade de gerentes que responderam às perguntas: dos 17 ocupantes dessa função, 9 participaram da pesquisa, representando 52,94%.

O objetivo da aplicação da pesquisa foi analisar a eficácia e efetividade dos canais de comunicação interna (CI) existentes na organização para o engajamento e motivação dos colaboradores sob o ponto de vista dos próprios funcionários.

Com relação à qualidade da CI do Sebrae no DF 45,6% acham a comunicação boa, 10,5% muito boa, 36,8% regular, e 7% ruim. Para os funcionários as ferramentas mais efetivas para serem usadas na comunicação interna de informações são e-mail (87,7%) e reunião de equipe (77,2%), a ferramenta menos efetiva para os colaboradores é o site da Agência Sebrae de Notícias ASN (84,2%), inclusive sobre essa ferramenta foi citada a seguinte situação por uma colaboradora: “o site ASN precisa revisar seus conteúdos antes de publicar. Devido a alguns erros de informação no site precisamos sempre comparar o que o cliente encontra no ASN com outra fonte interna de conhecimento”. Vale ressaltar que os dados apresentados sobre a

---

<sup>4</sup> A pesquisa completa e os gráficos das respostas estão no APÊNDICE.

efetividade dos meios de comunicação são com base em questões que permitiam mais de uma alternativa como resposta.

Os colaboradores ainda puderam opinar sobre quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser implementados ou melhorados para aperfeiçoar a comunicação interna do Sebrae no DF. Para eles as prioridades são melhorias nas reuniões de equipe (47,4%) e acesso a redes sociais (42,1%). Com relação ao último item houve uma consideração específica entre os respondentes: a organização usa as redes sociais para suas divulgações, porém, o acesso na instituição é bloqueado para os funcionários, e nem sempre os colaboradores sabem o que está sendo publicado, o que muitas vezes, atrapalha a comunicação com o cliente. (Questão permitia mais de uma alternativa como resposta).

Para os colaboradores, um dos principais fatores que impulsionam o desempenho da comunicação interna são o apoio e o envolvimento dos dirigentes (57,9%), seguido da colaboração mútua entre os funcionários (52,6%). Esse resultado mostra a importância da participação efetiva dos dirigentes no alinhamento e divulgação das informações dentro da organização, o que traz mais credibilidade e colabora para uma comunicação uníssona e efetiva. (As porcentagens não somam 100% pois a questão permitia mais de uma alternativa como resposta). Esse resultado vem reafirmar o que já foi citado no primeiro capítulo: os colaboradores necessitam de um ambiente organizacional com ideais compartilhados, motivação e maturidade, além do respeito mútuo para que exista satisfação e engajamento no ambiente de trabalho.

A maioria dos colaboradores (42,1%) nem sempre se sente bem informada sobre o que acontece na instituição, apenas 3,5% sentem-se bem informados plenamente. Além disso, uma quantidade expressiva de funcionários não considera os conteúdos divulgados claros e objetivos (42,1%) e isso reflete negativamente dentro da organização.

Antes da mudança para o site Conexão apenas 22,8% usavam a intranet para obter informações. Após a mudança da intranet para o site Conexão 31,6% dos colaboradores concordam que seus acessos aumentaram significativamente. Isso porque os conteúdos disponibilizados estão mais interessantes e relevantes (42,1%) para o público interno.

A migração da Intranet para o Conexão foi excelente (veio contribuir bastante com a divulgação interna). Ficou bem mais fácil achar as notícias e acessar

outros links institucionais. Porém, ainda sinto falta de muitas informações no site Conexão. Na verdade, a Instituição ainda precisa trabalhar muito no compartilhamento de informações internas. (resposta de uma colaboradora)

Ao fazer um comparativo de conteúdo da antiga intranet com a atual, temos que 12,3% achavam o conteúdo muito útil e 52,6% útil, com a mudança para a nova versão os percentuais passaram para 28,1% e 63,2%, respectivamente.

Ranking das ferramentas mais acessadas pelos colaboradores:

- E-mail;
- Site Conexão;
- Intranet;
- *Facebook* (por meio do celular pessoal, pois o acesso não é liberado nos computadores da empresa);
- Revista parceiros em foco;
- Agência Sebrae de Notícias.

Uma breve análise das perguntas com respostas abertas permite a identificação de reclamações recorrentes com relação à comunicação interna da instituição. Os colaboradores sentem muita falta da comunicação efetiva entre as unidades existentes na organização. Muitas vezes demonstram a impressão de que as informações não são compartilhadas de propósito e isso é ruim para empresa, pois cria um clima de competitividade que não é saudável. Esse tipo de acontecimento traz até prejuízos financeiros porque, por exemplo, duas unidades distintas podem estar investindo no desenvolvimento de um mesmo produto por falta de comunicação.

Outro fato recorrente apontado na pesquisa é a divulgação de uma grande quantidade de informação que não é segmentada de acordo com o público interno específico, e que por excesso de trabalho, os colaboradores não leem porque é muito conteúdo e eles não tem tempo para fazer um filtro adequadamente. Esse apontamento dos colaboradores permite ressaltar a necessidade de “identificar o perfil de cada um dos grupos de público na hierarquia organizacional, dirigindo conteúdos gerenciais para a liderança, motivacionais e de informação para a operação” (REIS, 2008, p.23)

Quando o assunto é motivação 35,1% dos colaboradores concordam que o conceito de motivação está intimamente relacionado com o comportamento e desempenho das pessoas, envolvendo necessariamente metas e objetivos (28,1%).



45,6% dos colaboradores concordam que a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. Para eles, o nível de motivação interna está diretamente relacionado com o clima organizacional da instituição (56,1%).

Sobre o principal fator de motivação para trabalhar no Sebrae no DF temos (havia a possibilidade de marcar até 3 opções):

- Benefícios 84.2%
- Salário 64.9%
- Relações de Trabalho 36.8%
- Participação nos resultados 28.1%
- Clima Organizacional 24.6%
- Estabilidade 14%
- Plano de Carreira 8.8%
- Jornada de Trabalho 7%
- Festas e eventos comemorativos 3.5%
- Outros 12.3% (missão da Instituição; função; trabalhar com o que gosto; ser útil no atendimento ao público; possibilidade de aprendizado e crescimento profissional; oportunidades de capacitação e desenvolvimento).

Sugestões apresentadas pelos colaboradores:

#### Uso de redes sociais

➤ Redes sociais poderiam ser liberadas. Costumamos usar mais o Facebook para verificar como a informação chega ao cliente do Sebrae, pois consideramos que as mídias sociais estão evoluindo e estreitando o relacionamento com o cliente. O Sebrae precisa acompanhar essas tendências.

➤ Se tem redes sociais, os colaboradores deveriam poder acessar. Porque é triste o cliente perguntar por algo que ele encontrou na nossa rede social e termos que justificar que não temos acesso

### Priorização do funcionário na divulgação de informações

- Toda unidade deveria mandar pequenas notícias sobre o que estão realizando ou desenvolvendo.
- Falta planejamento para comunicar as informações importantes antes dos eventos e, assim, para maximizar a divulgação para o público externo.
- A informação deve chegar antes da demanda no atendimento.
- Necessário mais integração entre os colaboradores sem passar por cima de ninguém e, às vezes, falta de comunicação.

### Planejamento

- É preciso implantar a cultura do *feedback*, de forma respeitosa e visando as melhores práticas.
- Mais ações estratégicas, menos ações operacionais, mais integração e colaboração mútua.
- É preciso colocar em prática a objetividade. Às vezes perde-se muito tempo com assuntos que não são importantes.

### Melhoria no conteúdo das informações divulgadas

- A instituição deveria impor menos barreiras à criatividade.
- A Revista Parceiros em Foco poderia ser acessada somente pelo site Conexão (sem necessidade de impressão).
- Mudanças de procedimentos não devem ser repassadas somente via e-mail, mas também por meio de capacitação para minimizar possíveis erros.

### Criação de ferramentas que facilitem a comunicação

- O Sebrae deveria disponibilizar um *messenger* interno para tirar dúvidas com outros colegas.
- Criação de uma rotina para tratar sobre os informativos que são enviados por e-mail e que as pessoas nunca leem, por meio de reunião com as unidades.

Em determinada parte do questionário foi solicitado que os colaboradores citassem pelo menos três falhas mais comuns na comunicação interna do Sebrae no DF, os resultados, de acordo com o assunto, foram:

#### Alinhamento das informações

- Falta de alinhamento das informações divulgadas;
- Falha na integração e compartilhamento de informações, independente do meio utilizado;
- Dificuldade e/ou demora no repasse de informações por parte dos gerentes à sua equipe, envio excessivo de e-mails, layout ruim da antiga intranet.

#### Qualidade da informação divulgada

- Muita informação com assuntos pouco interessantes, redundantes e com linguagem inadequada;
- Falta de uma cultura organizacional favorável;
- Documentos desatualizados;
- Muitos documentos relevantes não estão disponíveis para consulta.

Diante do exposto, percebe-se que as sugestões de melhoria e reclamações pontuadas pelos colaboradores são bem parecidas e algumas estratégias simples podem resolver algumas delas. Basta ter um olhar mais direcionado para o público interno e permitir que tenham um espaço para opinar no processo de construção da comunicação interna mais adequada para organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo veio confirmar que há algum tempo a comunicação interna (CI) ganhou espaço de destaque nas relações de inteligência estratégica das empresas, porém nem todas as organizações se prepararam para essa mudança que desde muito antes já dava sinais de que seu lugar não era somente dentro de uma sala, entre quatro paredes. Pelo contrário, a CI vai muito além das paredes da própria empresa. Uma comunicação bem trabalhada entre todos os colaboradores demonstra para o público externo que o alinhamento das informações independe do cargo ocupado na hierarquia empresarial, o que traz mais credibilidade e vantagem competitiva para a organização.

Uma empresa que dá a devida importância para CI é capaz de minimizar problemas, trazer mais resultados positivos nas situações diárias e ainda tem como aliado um dos mais importantes stakeholders do seu negócio: o público interno. Vale ressaltar que o conteúdo da comunicação interna não deve ser tratado de qualquer maneira, é preciso haver um direcionamento dos objetivos da comunicação.

Dentre as várias funções da comunicação interna está o papel de fazer com que os colaboradores conheçam, entendam e coloquem em prática, com propriedade, a visão, a missão e os valores corporativos do lugar onde trabalham. Quanto mais o funcionário se identificar com tais valores, melhor retorno a empresa alcançará.

O resultado da pesquisa realizada no decorrer deste trabalho vem ao encontro dessa realidade ao mostrar que hoje, os colaboradores percebem mais a importância da comunicação interna e até mesmo enxergam nela, fatores que podem motivá-los, de alguma maneira, dentro do ambiente empresarial. Uma simples notícia sobre a mudança em algum processo da organização já pode fazer com que o colaborador perceba que, de fato, é parte integrante e importante em seu trabalho. Enganam-se os donos de empresa que acham que a CI é apenas um item acessório na gestão do seu negócio.

Para os colaboradores do Sebrae no DF que responderam à pesquisa sobre comunicação interna, esse não é um assunto desconhecido dentro da instituição, pelo contrário, até reconhecem o esforço que é feito no sentido de informar os colaboradores adequadamente. Porém, eles apontaram diversos fatores que os

incomodam e ainda sugeriram meios mais eficazes para que a informação chegue até eles. Essa exigência de mais qualidade na comunicação percebida nos resultados da pesquisa vem mostrar que comunicação não é mais um problema somente da Unidade de Marketing e Comunicação (UMC), mas de toda a organização.

Os colaboradores apontaram ainda que uma boa comunicação facilita a motivação por esclarecer o que deve ser feito, qual a qualidade esperada do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. Para eles, o nível de motivação interna está diretamente relacionado ao clima organizacional da instituição. Se há alguma insatisfação relacionada ao ambiente de trabalho, isso vai interferir diretamente e negativamente nos processos organizacionais. Essa percepção dos colaboradores vem ao encontro do que foi exposto por CHIAVENATO (2005), onde para ele o conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação.

O Sebrae no DF, pela sua natureza de atendimento ao público, deve priorizar ainda mais a efetividade e eficácia da comunicação interna. Isso porque muitas vezes o cliente, ao chegar ao balcão de atendimento, pede informações que nem mesmo o atendente possui ainda, por alguma falha na CI. Outra situação recorrente pelo relato dos colaboradores é com relação às redes sociais: o Sebrae no DF faz muitas divulgações via Facebook e Twitter, mas como os funcionários não têm acesso, ficam sem saber como responder aos questionamentos relacionados a essas publicações feitas especificamente nas redes sociais.

Vários colaboradores também se mostraram um tanto quanto incomodados com a falta de direcionamento das notícias e informações divulgadas e isso mostra a importância estratégica da comunicação certa para cada tipo de público interno. Uma organização que lida com perfis diferentes de funcionários precisa alinhar quais notícias vão para quem, e por quais meios. Recomenda-se, basicamente, identificar o perfil de cada um dos grupos de públicos na hierarquia organizacional, dirigindo conteúdos gerenciais para a liderança, motivacionais e de informação para a operação e de sensibilização para familiares. (REIS, 2008, p. 23) Assim, é possível minimizar descontentamentos e maximizar a efetividade e eficácia da comunicação interna.

Uma comunicação segmentada e alinhada às características de cada público interno é um dos principais meios para se ter um ambiente de trabalho integrado, que promove a cultura de resultados e a qualidade de vida, estimulando os

colaboradores a terem atitudes que os levem a entender e desenvolver o trabalho proposto com foco em resultados e com aumento da produtividade em suas atividades.

Para os colaboradores, um dos principais fatores que impulsionam o desempenho da comunicação interna são o apoio e o envolvimento dos dirigentes, seguido da colaboração mútua entre os funcionários. Esse resultado mostra a importância da participação efetiva dos dirigentes no alinhamento e divulgação das informações dentro da organização, o que traz mais credibilidade e colabora para uma comunicação uníssona e efetiva.

A pesquisa veio mostrar também quais são os principais fatores que influenciam diretamente o grau de motivação para se trabalhar no Sebrae no DF:

- Benefícios 84.2%
- Salário 64.9%
- Relações de Trabalho 36.8%
- Participação nos resultados 28.1%
- Clima Organizacional 24.6%
- Estabilidade 14%
- Plano de Carreira 8.8%
- Jornada de Trabalho 7%
- Festas e eventos comemorativos 3.5%
- Outros 12.3% (missão da Instituição; função; trabalhar com o que gosto; ser útil no atendimento ao público; possibilidade de aprendizado e crescimento profissional; oportunidades de capacitação e desenvolvimento).

Os colaboradores expuseram ainda a importância da participação deles na tomada de decisões, pelo menos no sentido de poder sugerir ações e processos no direcionamento estratégico da instituição, uma vez que são eles quem colocam a “mão na massa” na hora de atender o cliente que procura a empresa. O problema é que geralmente as empresas não oferecem essa oportunidade para os funcionários, e isso se reflete negativamente no atendimento aos clientes. Dessa forma, a relação com o cliente deixa de ser produtiva para a empresa.

Bekin (1995) afirma que quando se fala em instrumentos relevantes para criar um processo de motivação há critérios que precisam estar alinhados:

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, desenvolvendo a parceria, a cooperação e a lealdade;
2. Valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa e atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. Remuneração adequada. (BEKIN, 1995, p.70)

Assim, percebe-se que os resultados da pesquisa estão bem alinhados com o que autor propõe. Os colaboradores estão cada dia mais exigentes, querem resultados interessantes para os dois lados. Não adianta eles trabalharem excessivamente e não terem uma contrapartida de todo esforço para fazer a empresa obter êxito em seu negócio.

## REFERÊNCIAS

BAHIA, J. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRASÍLIA. Sebrae no DF. Unidade de Gestão Estratégica. **Relatório de Gestão Estratégica**. Brasília, DF, 2014.

BRASÍLIA. Sebrae no DF. Unidade de Gestão Estratégica. **Relatório de Gestão Estratégica**. Brasília, DF, 2015.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: LPM, 1998.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. Tradução Bárbara Theoto Lambert. Revisão técnica Mário Tapias Gomes. São Paulo: Mackron Books, 1994

CURTO, Célia. **Cartilha de diretrizes para a atuação do Sebrae no DF em marketing e comunicação**. Brasília: Giacometti Comunicação e Associados, 2015.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.



\_\_\_\_\_. Relações públicas e excelência em comunicação. **Aberje**. Set. 1997a. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/antigo/margarid.htm#texto>>. Acesso em: 10 de nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997b.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. A evolução de uma ferramenta estratégica. **Aberje**. Mar. 1997. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/antigo/gaudenci.htm>>. Acesso em: 10 de nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

REIS, Ciro Dias. Caderno de Comunicação Organizacional: como entender a comunicação interna. **Abracom**. Dez. 2008, disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaoexterna.pdf>>. Acesso em: 12 de fev. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

ROSENBLUTH, H. F.; Peters, D. Mc. **O cliente em segundo lugar**. São Paulo: M. Books do Brasil LTDA, 2004.

Site Agência Sebrae de Notícias. Disponível em <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/Quem%E2%80%93Somos>> acesso em 17 de jun. 2016.

## APÊNDICE A – Pesquisa sobre comunicação interna

### Pesquisa sobre Comunicação Interna e Motivação - Sebrae no DF

Esta é uma pesquisa que comporá meu trabalho de conclusão de curso da Pós-Graduação. O objetivo é compreender como o funcionário avalia e utiliza a comunicação interna do Sebrae no DF, bem como entender a sua percepção sobre motivação no ambiente de trabalho.

Você não precisa se identificar. O tempo de preenchimento deste questionário é de cerca de 15 minutos. A pesquisa será realizada via *google forms* (<https://goo.gl/forms/6v5e3Jcolpx3QnLj1>), uma ferramenta simples e dinâmica para uso.

Agradeço a sua colaboração.

#### **1. Você é:**

- ☐ Mulher
- ☐ Homem

#### **2. Sua faixa de idade:**

- ☐ Menos de 18
- ☐ 18 a 25
- ☐ 26 a 35
- ☐ 36 a 45
- ☐ 46 a 55
- ☐ Mais de 56

#### **3. Qual o seu cargo?**

- ☐ Assistente
- ☐ Analista
- ☐ Gerente
- ☐ Assessor

( ) Diretor

**4. Há quanto tempo você trabalha no Sebrae no DF?**

( ) Menos de 1 ano

( ) 2 a 4 anos

( ) 5 a 10 anos

( ) 11 a 15 anos

( ) Mais de 15 anos

**5. Você considera que a comunicação interna do Sebrae no DF em geral é:**

( ) Excelente

( ) Muito boa

( ) Boa

( ) Regular

( ) Ruim

**6. Para você, quais as ferramentas mais efetivas para serem usadas na comunicação interna de informações sobre o Sebrae no DF? Marque 3 alternativas.**

( ) E-mail

( ) Site Agência Sebrae de Notícias (ASN)

( ) Revista Parceiros em Foco

( ) Intranet

( ) Reunião de equipe

( ) Conexão

( ) Redes Sociais

Outros: \_\_\_\_\_

**7. E, em sua opinião, quais as ferramentas menos efetivas para serem usadas na comunicação interna de informações sobre o Sebrae no DF? Marque 3 alternativas.**

( ) E-mail

( ) Site Agência Sebrae de Notícias (ASN)

( ) Revista Parceiros em Foco

( ) Intranet

( ) Reunião de equipe

( ) Conexão

( ) Redes Sociais

Outros: \_\_\_\_\_

**8. Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser implementados ou melhorados para aperfeiçoar a comunicação interna do Sebrae no DF?**

( ) Caixa de sugestões

( ) Conversas informais

( ) Jornal institucional

( ) Mala-direta

( ) Murais físicos

( ) Murais digitais

( ) Newsletters (boletim enviado por e-mail)

( ) Relatórios de gestão

( ) Reunião

( ) Redes Sociais

Outros: \_\_\_\_\_

**9. Em sua opinião, quais são os principais fatores que impulsionam o desempenho da comunicação interna? Pode marcar mais de uma opção.**

( ) Apoio e envolvimento dos dirigentes

( ) Colaboração mútua entre os funcionários

( ) Cultura organizacional favorável

( ) Política de comunicação integrada

( ) Qualificação da equipe

( ) Consciência da equipe quanto à importância estratégica de suas atividades na organização

Outros: \_\_\_\_\_

**10. Marque a opção que melhor representa as afirmativas que seguem:**

<b>Afirmativa</b>	<b>Não concordo</b>	<b>Na maioria das vezes não concordo</b>	<b>Às vezes concordo</b>	<b>Na maioria das vezes concordo</b>	<b>Concordo plenamente</b>
Sinto-me bem informado sobre o que acontece na Instituição.	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )
Recebo as informações necessárias para realizar o meu trabalho	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )
Os conteúdos transmitidos pelos canais de comunicação são claros	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )
Sou informado quando ocorrem mudanças de procedimentos e estratégias	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )
Depois que a intranet migrou para o Conexão, os meus acessos aumentaram	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )
Com a mudança da intranet para o Conexão o novo conteúdo disponibilizado é útil e relevante	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )
A comunicação interna do Sebrae no DF atende completamente às necessidades de informação	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )
Eu leio e conheço a revista Parceiros em foco	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )
Sempre leio os e-mails que encaminham para toda a empresa (DF-GSEBRAE)	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )
Participo e apoio as campanhas internas de endomarketing	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )
As ferramentas de comunicação interna da empresa são boas e levam informação para todos os colaboradores da empresa.	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )
Os materiais não possuem designer adequado para comunicar as informações.	(   )	(   )	(   )	(   )	(   )

Não recebo informações suficientes para executar bem o meu trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
As notícias não tem relação com as minhas atividades na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )

**11. Caso queira justificar alguma das respostas marcadas na questão anterior, utilize esse espaço (principalmente se você marcou as opções 1 e 2 em alguma das afirmativas)**

**12. Indique com que frequência usa/consulta os seguintes meios de comunicação interna para manter-se atualizado ou obter informações sobre os processos da empresa.**

Ferramenta de comunicação	Sempre	Quando necessário	Raramente	Nunca
Intranet (considere o período antes de ser incorporada ao Conexão)				
Comunicados via e-mail				
Revista parceiros em foco				
Site Agência Sebrae de Notícias				
Conexão				
Facebook				

**13. Caso queira justificar alguma das respostas marcadas na questão anterior, utilize esse espaço (principalmente se você marcou as opções 1 e 2 em alguma das afirmativas)**

**14. Qual o nível de contribuição dos meios de comunicação interna listados abaixo, no que se refere à sua atualização e obtenção de informações sobre os processos do Sebrae no DF?**

Ferramenta de comunicação	Contribui muito de forma positiva	Contribui de forma razoável	Pouco contribui	Não contribui
Intranet (considere o período antes de ser incorporada ao Conexão)				
Comunicados via e-mail				
Revista Parceiros em Foco				
Site Agência Sebrae de Notícias				
Conexão				

Facebook				
----------	--	--	--	--

**15. Classifique a linguagem utilizada nas ferramentas abaixo quanto à clareza e objetividade das informações repassadas.**

Ferramenta de comunicação	Adequada de forma positiva	Adequada de forma razoável	Pouco adequada	Inadequada
Intranet (considere o período antes de ser incorporada ao Conexão)				
Comunicados via e-mail				
Revista Parceiros em Foco				
Site Agência Sebrae de Notícias				
Conexão				
Facebook				

**16. Sobre a antiga intranet, você considera que todas as informações pertinentes às suas atividades estavam acessíveis?**

Sim ( ) Não ( )

**17. Com que frequência você acessava a antiga intranet:**

- ( ) Todos os dias  
 ( ) Duas ou três vezes na semana  
 ( ) Uma vez por semana  
 ( ) Raramente

**18. Qual o grau de importância/usabilidade do conteúdo disponibilizado na antiga intranet?**

- ( ) Muito útil  
 ( ) Útil  
 ( ) Pouco útil  
 ( ) Irrelevante

**19. Com a mudança da intranet para o Conexão avalie a relevância do novo conteúdo disponibilizado:**

- ( ) Muito útil

- ( ) Útil
- ( ) Pouco útil
- ( ) Irrelevante

**20. Cite pelo menos 3 falhas que, em sua opinião, são as mais comuns nas ferramentas de comunicação interna do Sebrae no DF. (E-mail, Revista Parceiros em Foco, Agência Sebrae de Notícias, Conexão, antiga Intranet e etc)**

**21. Qual a sua opinião sobre as campanhas internas realizadas pela empresa?**

- ( ) As campanhas são ótimas, elas educam e conscientizam os colaboradores.
- ( ) As campanhas são muito boas, mas não fazem diferença para o trabalho que exerço.
- ( ) As campanhas são boas, mas precisam de mais divulgação interna.
- ( ) As campanhas são superficiais, não acrescentam muita coisa.

**22. Com relação à ouvidoria, marque a opção que melhor representa as seguintes afirmativas.**

<b>Afirmativas</b>	<b>Não concordo</b>	<b>Na maioria das vezes não concordo</b>	<b>Às vezes concordo</b>	<b>Na maioria das vezes concordo</b>	<b>Concordo plenamente</b>
Conheço o canal da ouvidoria.					
Conheço e uso o canal da ouvidoria,					
Conheço o canal da ouvidoria, mas não uso porque tenho receio.					
Conheço o canal de ouvidoria, mas não sei como posso utilizar essa ferramenta para melhorar a empresa.					
Não conheço o canal de ouvidoria.					

**23. Caso queira justificar alguma das respostas marcadas na questão anterior, utilize esse espaço (principalmente se você marcou as opções 1 e 2 em alguma das afirmativas)**



**24. Sobre os conceitos de motivação, em sua opinião:**

<b>Afirmativas</b>	<b>Não concordo</b>	<b>Na maioria das vezes não concordo</b>	<b>Às vezes concordo</b>	<b>Na maioria das vezes concordo</b>	<b>Concordo plenamente</b>
O conceito de motivação está intimamente relacionado com o comportamento e desempenho das pessoas					
A motivação das pessoas certamente envolve metas e objetivos					
A disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual					
A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo					
O nível de motivação interno está diretamente relacionado com o clima organizacional.					

**25. O que mais te incentiva a trabalhar nessa empresa? Escolha até três opções.**

☐ Salário                      ☐ Benefícios                      ☐ Relações de Trabalho                      ☐  
☐ Plano de Carreira                      ☐ Participação nos resultados                      ☐ Estabilidade                      ☐  
☐ Jornada de Trabalho                      ☐ Clima Organizacional                      ☐ Festas e eventos comemorativos

**26. Em sua opinião, a empresa deveria investir mais em qual desses itens?**

☐ Treinamento e desenvolvimento profissional                      ☐ Planos de Carreira  
☐ Benefícios                      ☐ Relação do líder com liderado  
☐ Desenvolvimento Profissional                      ☐ Qualidade de vida do colaborador  
☐ Comunicação Interna                      ☐ Premiações para os colaboradores

Outra: \_\_\_\_\_

**27. Em sua opinião, o que falta para a empresa ser ainda melhor para você trabalhar?**

- ☐ Profissionais mais capacitado      ☐ Integração entre as áreas  
☐ Melhoria no atendimento ao público interno  
☐ Melhoria na Comunicação      ☐ Capacitação para os colaboradores  
☐ Tecnologia adequada às necessidades da organização  
☐ Valorização do colaborador      ☐ Outra: \_\_\_\_\_

**28. O que você considera mais importante para avaliar positivamente o seu local de trabalho? Marque até 5 opções.**

- ☐ Confiança nas pessoas que trabalham na empresa.  
☐ Credibilidade no relacionamento com a gerência e sentimento de ser respeitado nas tratativas do cotidiano.  
☐ Respeito - O fato de saber que só serei demitido em último caso/ A oportunidade que tenho de crescer e me desenvolver/ A remuneração e benefícios oferecidos pela empresa  
☐ Imparcialidade – Evita-se o favoritismo/ Os salários são pagos adequadamente/ As pessoas são bem tratadas independente de idade, cor, sexo, raça.  
☐ Orgulho – Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho / O alinhamento dos meus valores com os valores da empresa/ Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.  
☐ Camaradagem - Aqui as pessoas se importam umas com as outras/ Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui/ Pode-se contar com a colaboração das pessoas / Este é um lugar descontraído para trabalhar.

**29. Gostaria de implementar algum projeto/programa em sua área com relação a Comunicação Interna? Se sim, comente sobre sua sugestão.**

**30. Qual a sua percepção em relação à Comunicação Interna dentro da equipe em que atua? Quais os pontos a serem desenvolvidos por você e seus colegas de trabalho neste ambiente para melhoria da Comunicação Interna?**

**31. Marque a opção que melhor representa as afirmativas a seguir:**

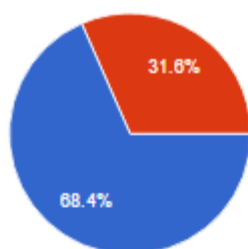
<b>Afirmativas</b>	<b>Não concordo</b>	<b>Na maioria das vezes não concordo</b>	<b>Às vezes concordo</b>	<b>Na maioria das vezes concordo</b>	<b>Concordo plenamente</b>
O meu superior imediato está sempre aberto a novas ideias.					
Posso expressar meus pontos de vista sem medo de "punições"					
Sinto disposição de todos em compartilhar informações sobre o trabalho					
Sinto o apoio dos colegas de outras áreas					
Sinto que em minha área as relações pessoais são agradáveis					

Obrigada pela sua colaboração!

## APÊNDICE B – Gráficos de respostas da pesquisa aplicada

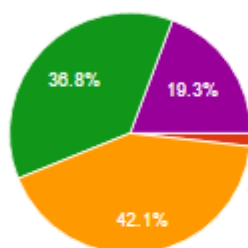
57 Respondentes

### 1. Você é:



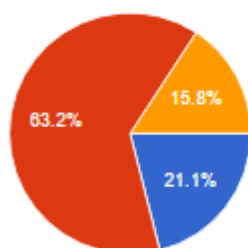
Mulher	39	68.4%
Homem	18	31.6%
Other	0	0%

### 2. Qual a sua faixa de idade:



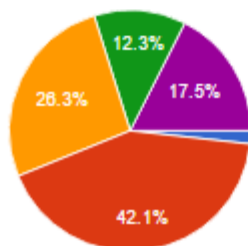
Menos de 18 anos	0	0%
18 a 25	1	1.8%
26 a 35	24	42.1%
36 a 45	21	36.8%
46 a 55	11	19.3%
Mais de 56	0	0%

### 3. Qual o seu cargo?



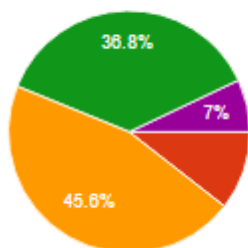
Assistente	12	21.1%
Analista	36	63.2%
Gerente	9	15.8%
Assessor	0	0%
Diretor	0	0%

### 4. Há quanto tempo você trabalha no Sebrae no DF?



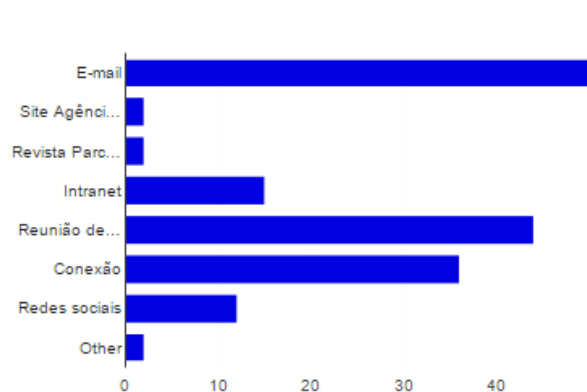
Menos de 1 ano	1	1.8%
2 a 4 anos	24	42.1%
5 a 10 anos	15	26.3%
11 a 15 anos	7	12.3%
Mais de 15 anos	10	17.5%

**5. Você considera que a comunicação interna do Sebrae no DF em geral é:**



Excelente	0	0%
Muito boa	6	10.5%
Boa	26	45.6%
Regular	21	36.8%
Ruim	4	7%

**6. Para você, quais as ferramentas mais efetivas para serem usadas na comunicação interna de informações sobre o Sebrae no DF? Marque 3 alternativas.**

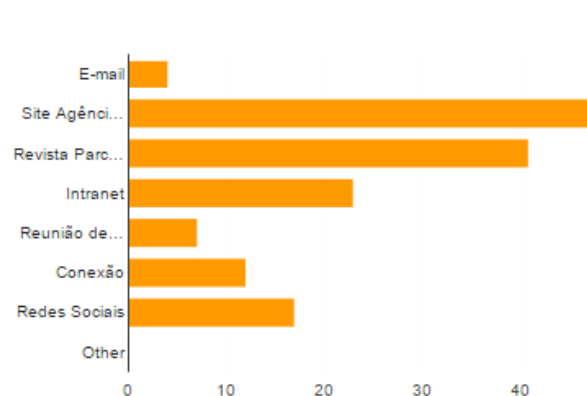


E-mail	50	87.7%
Site Agência Sebrae de Notícias (ASN)	2	3.5%
Revista Parceiros em Foco	2	3.5%
Intranet	15	26.3%
Reunião de equipe	44	77.2%
Conexão	36	63.2%
Redes sociais	12	21.1%
Other	2	3.5%

Outros: 1 – orientação da gerência

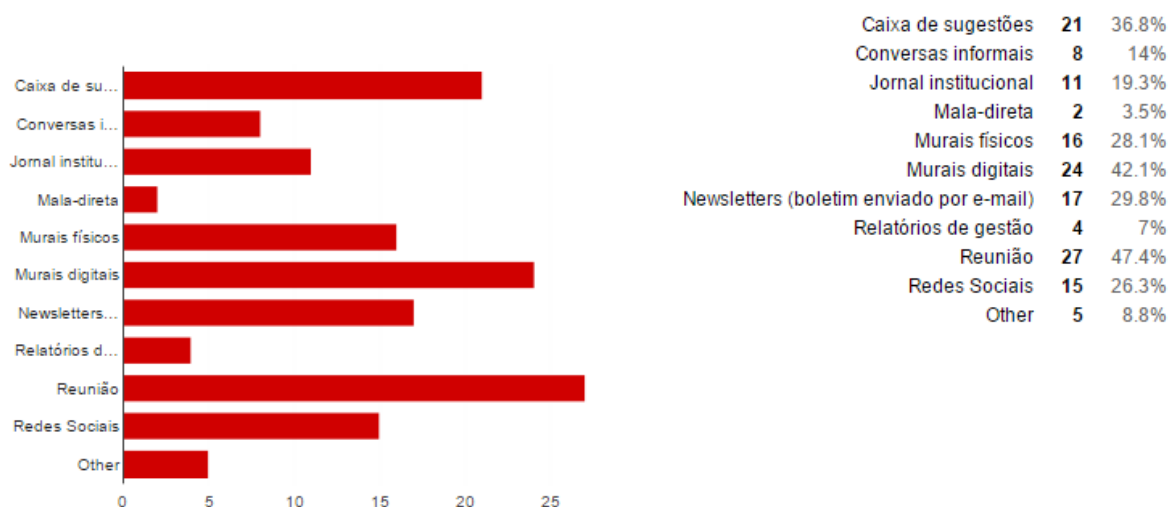
2 – reuniões em geral

**7. E, em sua opinião, quais as ferramentas menos efetivas para serem usadas na comunicação interna de informações sobre o Sebrae no DF? Marque 3 alternativas.**



E-mail	4	7%
Site Agência Sebrae de Notícias (ASN)	48	84.2%
Revista Parceiros em Foco	41	71.9%
Intranet	23	40.4%
Reunião de equipe	7	12.3%
Conexão	12	21.1%
Redes Sociais	17	29.8%
Other	0	0%

**8. Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser implementados ou melhorados para aperfeiçoar a comunicação interna do Sebrae no DF?**



Outros: 1 – Conexão

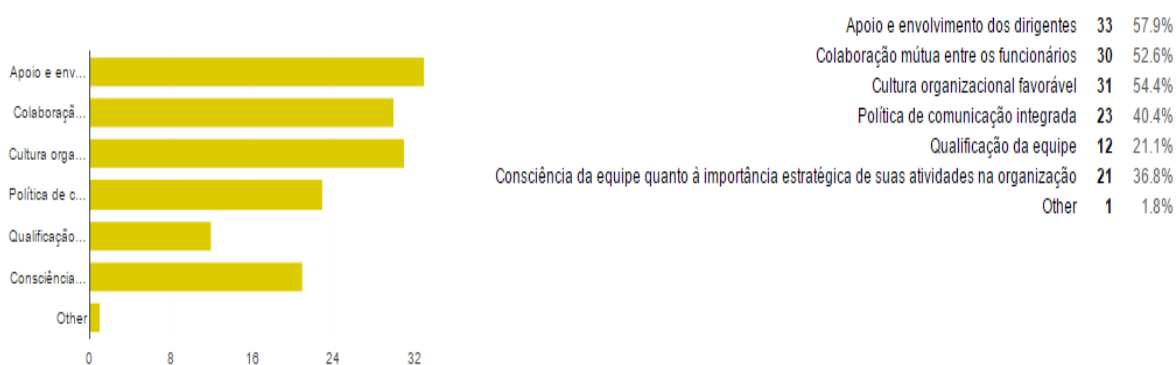
2 – Chat; grupão no whatsapp, grupo fechado no facebook, acrílicos banheiros, ponto eletrônico

3 – Multiplicadores de informação em cada unidade por assunto

4 – intranet devidamente alimentada e gerenciada.

5 – Feedbacks

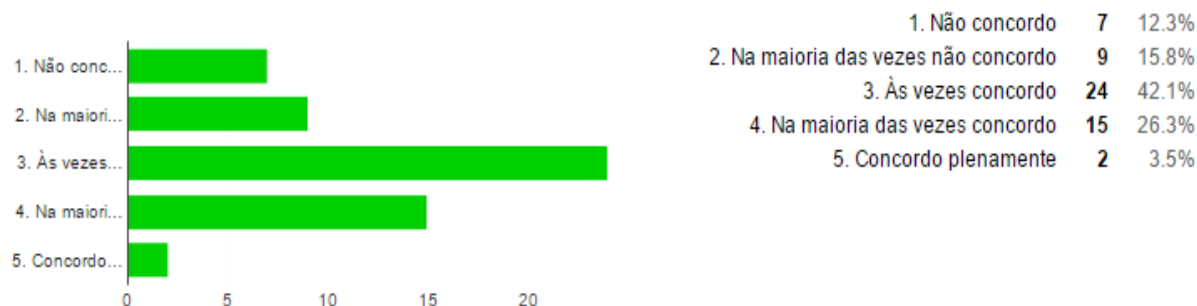
**9. Em sua opinião, quais são os principais fatores que impulsionam o desempenho da comunicação interna? Pode marcar mais de uma opção.**



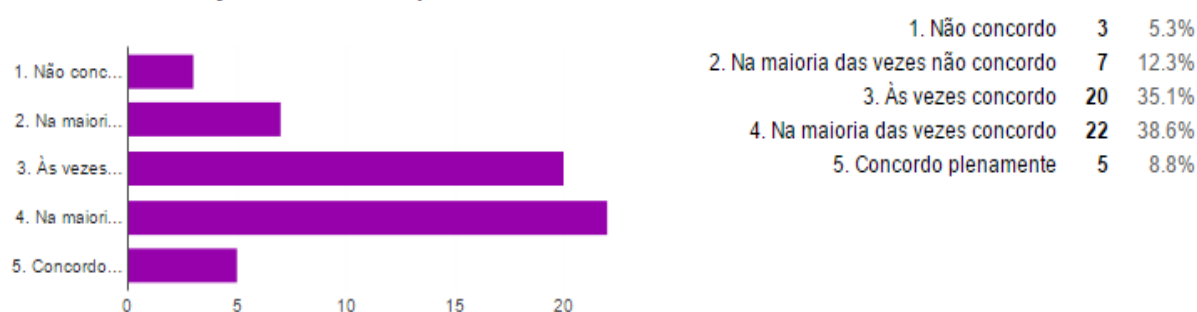
Outros: 1 – Atuação dos gerentes na disseminação de informações de forma oficial

## 10. Marque a opção que melhor representa as afirmativas que seguem

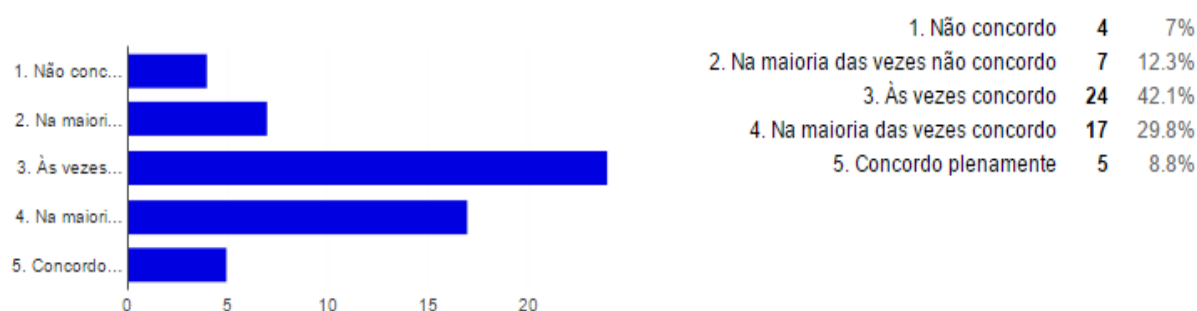
**Sinto-me bem informado sobre o que acontece na Instituição.**



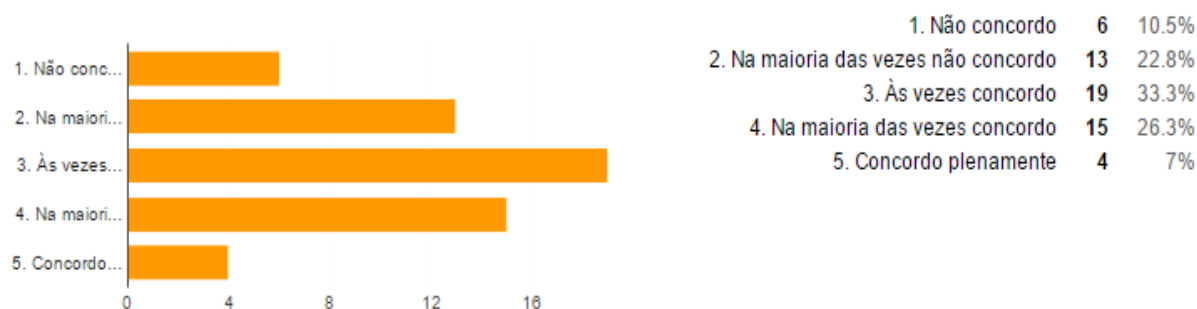
**Recebo as informações necessárias para realizar o meu trabalho**



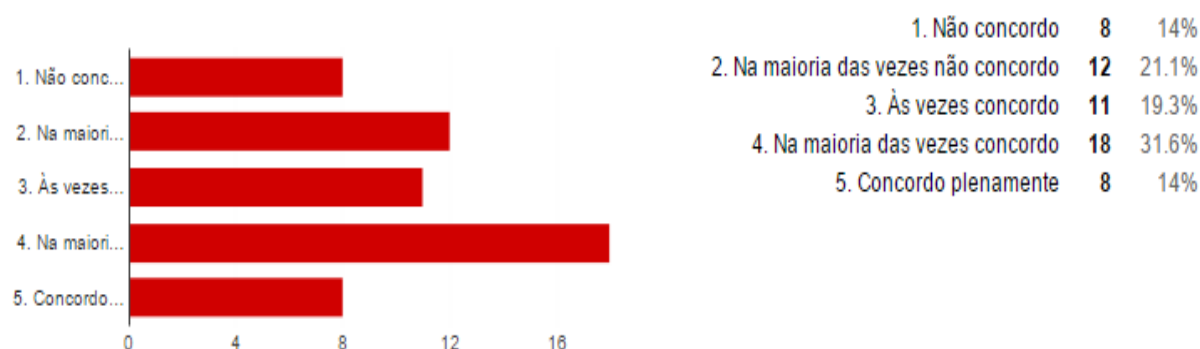
**Os conteúdos transmitidos pelos canais de comunicação são claros**



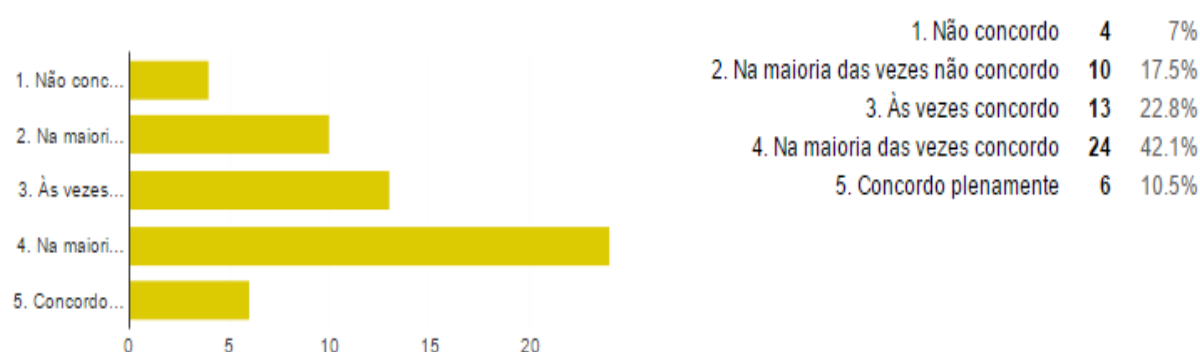
**Sou informado quando ocorrem mudanças de procedimentos e estratégias**



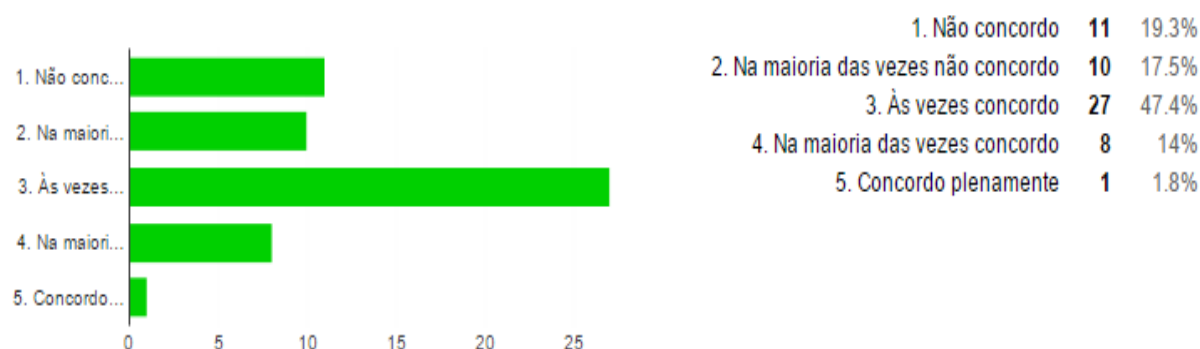
### Depois que a intranet migrou para o Conexão, os meus acessos aumentaram



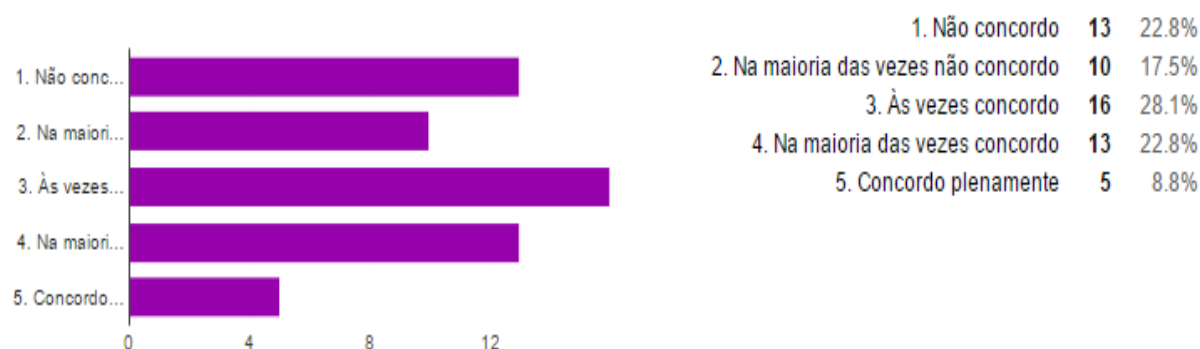
### Com a mudança da intranet para o Conexão o novo conteúdo disponibilizado é útil e relevante



### A comunicação interna do Sebrae no DF atende completamente às necessidades de informação

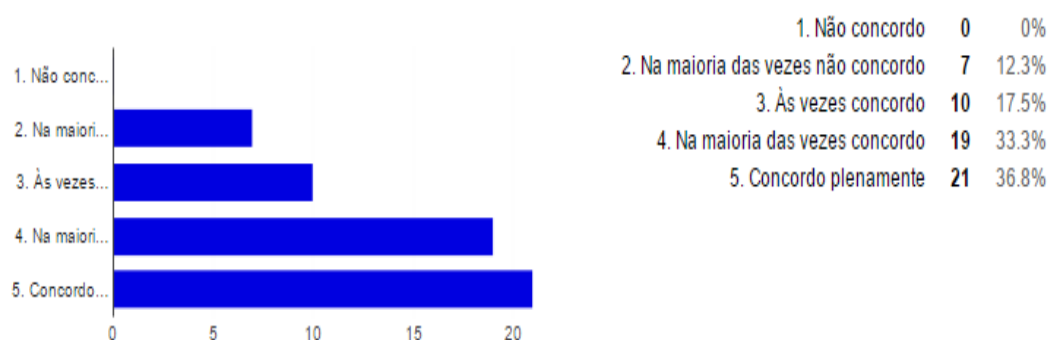


### Eu leio e conheço a revista Parceiros em foco

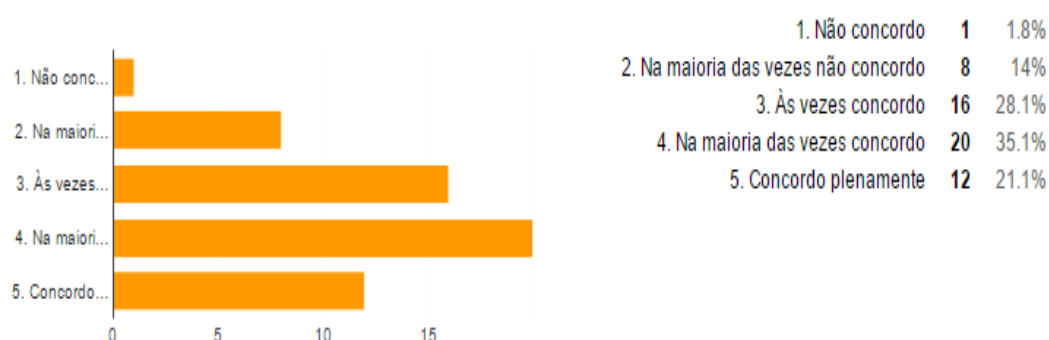




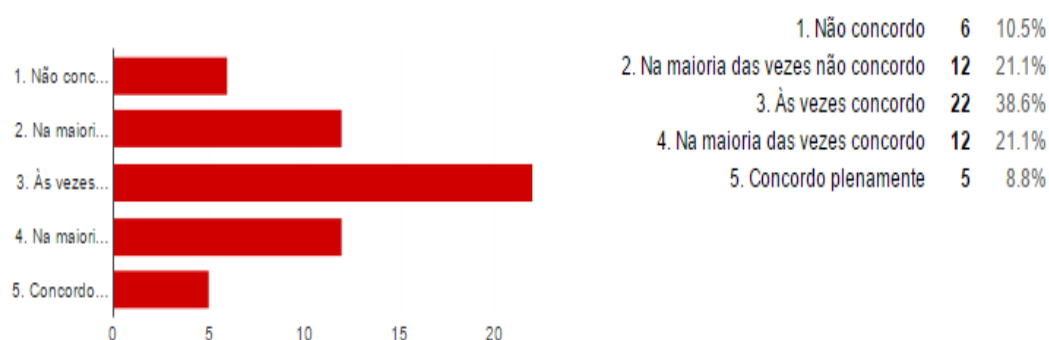
### Sempre leio os e-mails que encaminham para toda a empresa (DF-GSEBRAE)



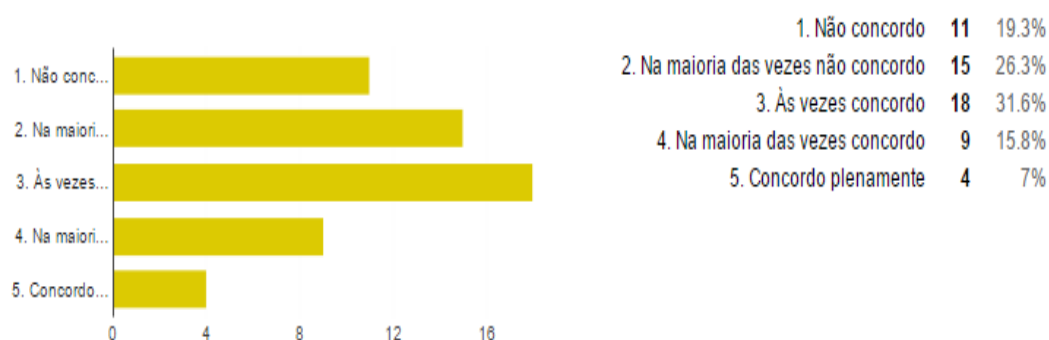
### Participo e apoio as campanhas internas de endomarketing



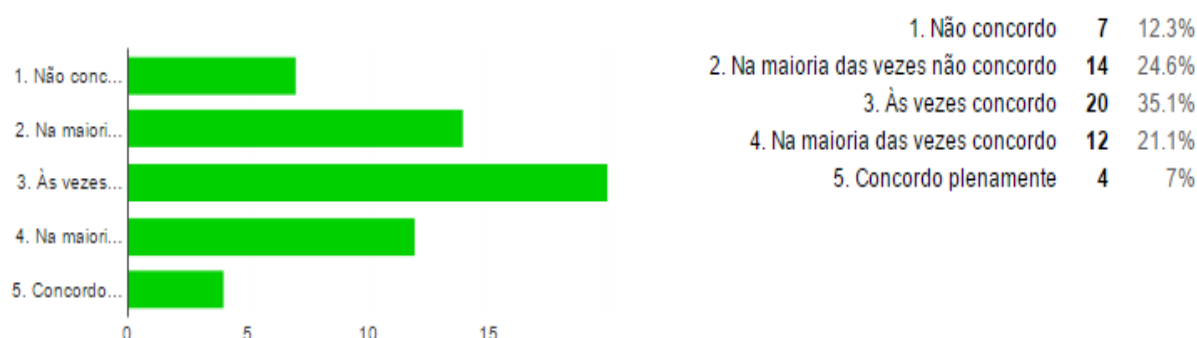
### As ferramentas de comunicação interna da empresa são boas e levam informação para todos os colaboradores da empresa.



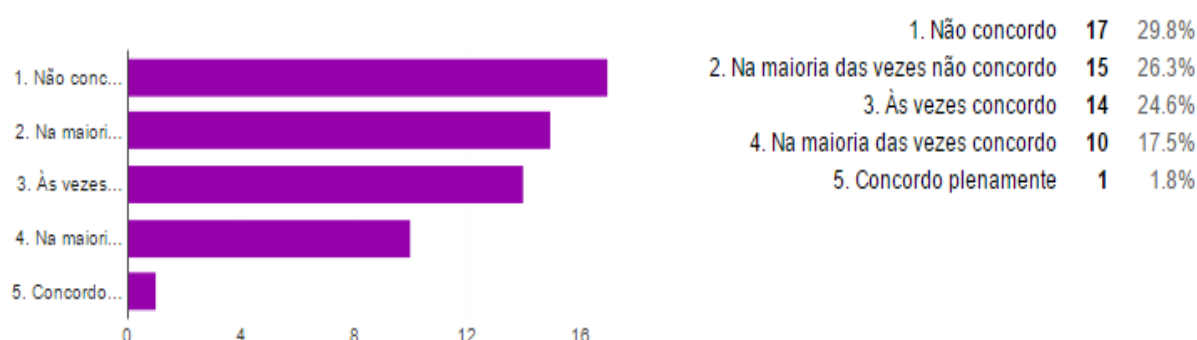
### Os materiais não possuem designer adequado para comunicar as informações.



### Não recebo informações suficientes para executar bem o meu trabalho.



### As notícias não tem relação com as minhas atividades na empresa.



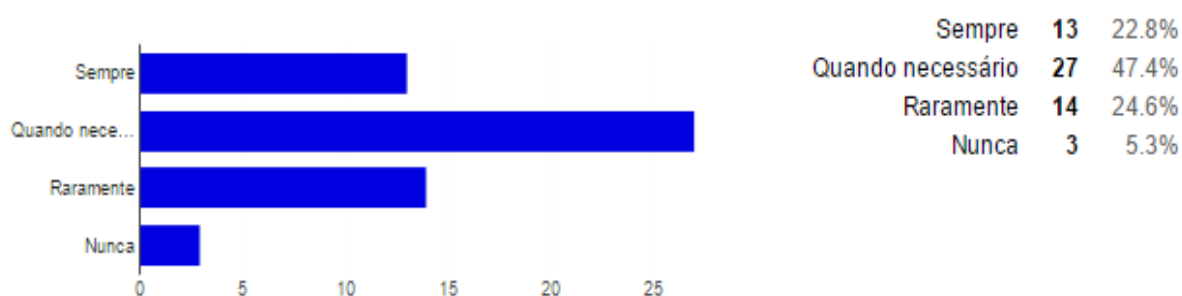
**11. Caso queira justificar alguma das respostas marcadas na questão anterior, utilize esse espaço (principalmente se você marcou as opções 1 e 2 em alguma das afirmativas)**

- As informações são bem divulgadas, porém o volume é muito grande e acaba que não conseguimos absorver todas.
- As Unidades deveriam ter a obrigação de informar as demais unidades sobre eventos e produção intelectual. Assim, as informações ficariam alinhadas. Também, acho incoerente o Sebrae/DF ter redes sociais como forma de veículo de informação, mas o acesso aos colaboradores não ser permitido. Se tem redes social, os colaboradores deveriam poder acessar. Porque é triste o cliente perguntar por algo que ele encontrou na nossa rede social e termos que justificar que não temos acesso.
- A migração da Intranet para o Conexão foi excelente (veio contribuir bastante com a divulgação interna). Ficou bem mais fácil achar as notícias e acessar outros links institucionais. Porém, ainda sinto falta de muitas informações no Conexão. Na verdade, a Instituição ainda precisa trabalhar muito no compartilhamento de informações internas. As unidades não se conversam, mesmo porque muitas vezes o colaborador não sabe nem se pode compartilhar as informações. Você sente medo de divulgar e compartilhar informações da unidade (ações realizadas, entre outros). Por isso ressalto que essa cultura deve ser trabalhada como um todo na empresa. As campanhas de endomarketing são muito boas e devem continuar. Acho que o Parceiros Em Foco deveria ser acessado somente pelo Conexão (sem necessidade de impressão).

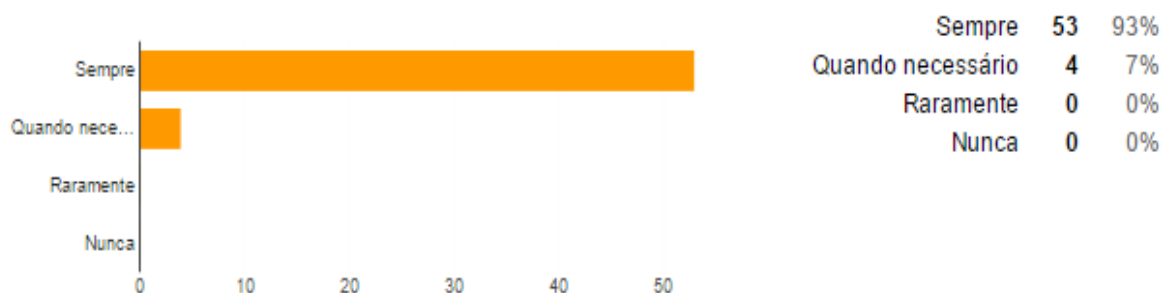
- Mudanças de procedimentos não devem ser repassadas somente via e-mail. Devem ser repassadas por meio de capacitação.
- Muitas coisas importantes que acontecem ou que são feitas na organização não são informadas para todos os colaboradores.

**12. Indique com que frequência usa/consulta os seguintes meios de comunicação para manter-se atualizado ou obter informações sobre os processos da empresa.**

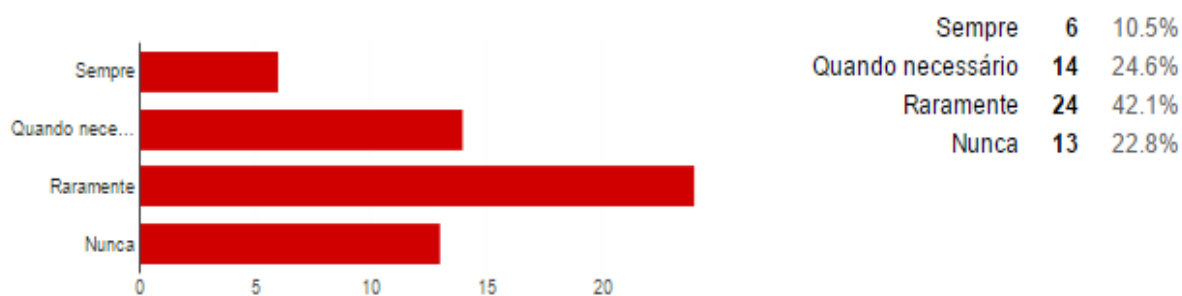
**Intranet (considere o período antes de ser incorporada ao Conexão)**



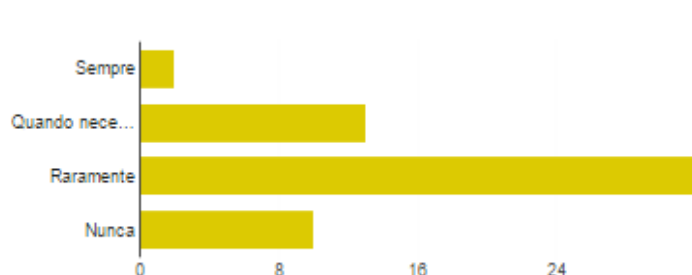
**Comunicados via e-mail**



**Revista Parceiros em Foco**

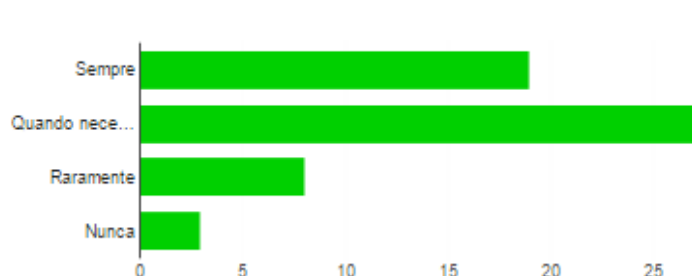


### Site Agência Sebrae de Notícias



Sempre	2	3.5%
Quando necessário	13	22.8%
Raramente	32	56.1%
Nunca	10	17.5%

### Conexão



Sempre	19	33.3%
Quando necessário	27	47.4%
Raramente	8	14%
Nunca	3	5.3%

### Facebook



Sempre	11	19.3%
Quando necessário	13	22.8%
Raramente	15	26.3%
Nunca	18	31.6%

**13. Caso queira justificar alguma das respostas marcadas na questão anterior, utilize esse espaço (principalmente se você marcou as opções 1 e 2 em alguma das afirmativas)**

- Não temos acesso ao Facebook ou qualquer outra redes social. O Agência de notícias precisa revisar seus conteúdos antes de publicar. Devido alguns erros de informação no Agência precisamos sempre comparar o que o cliente encontra no Agência com outra fonte interna de conhecimento.

- A Intranet é muito usada para atualizar o ponto e ver o pagamento.

- O Facebook é bloqueado.

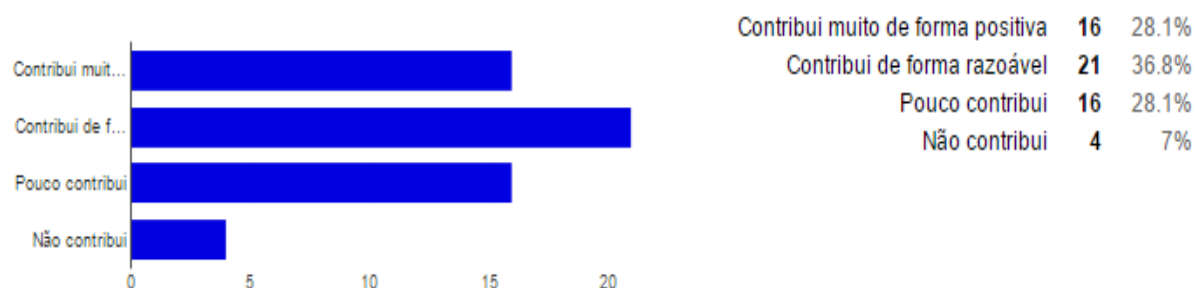
- Costumamos usar mais o Facebook para verificar como a informação chega ao cliente do Sebrae, pois consideramos que as mídias sociais estão evoluindo e estreitando o relacionamento com o cliente. O Sebrae precisa acompanhar essas tendências.

Facebook - acesso para conferencia das solicitações de divulgação das Palestras e cursos do Circuito.

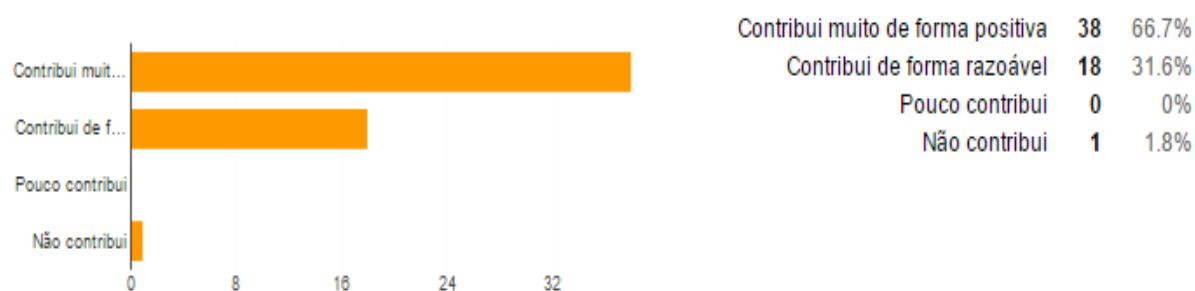
- Apesar das redes sociais não serem liberadas para o colaborador, uso o meu pessoal para trabalho.

**14. Qual o nível de contribuição dos meios de comunicação listados abaixo, no que se refere à sua atualização e obtenção de informações sobre os processos do Sebrae no DF?**

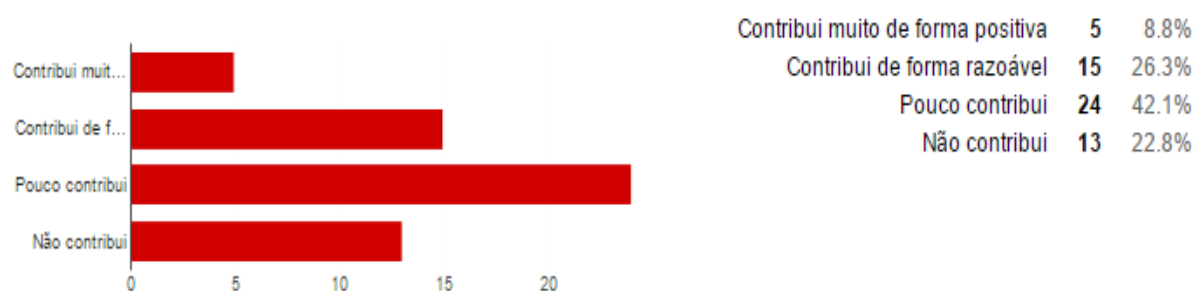
**Intranet (considere o período antes de ser incorporada ao Conexão)**



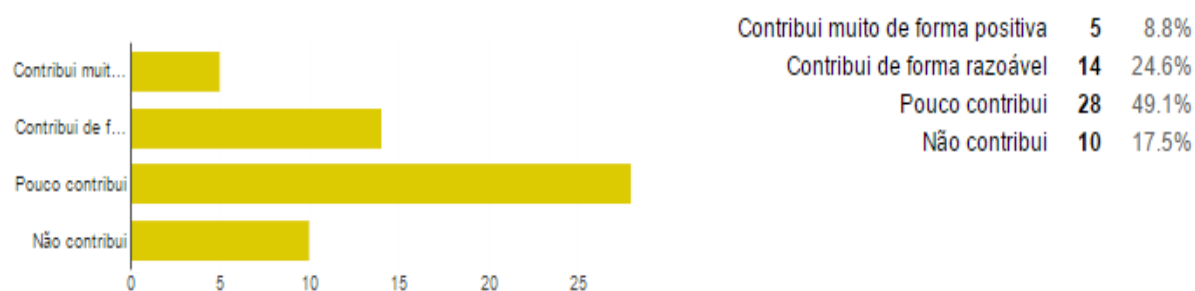
**Comunicados via e-mail**



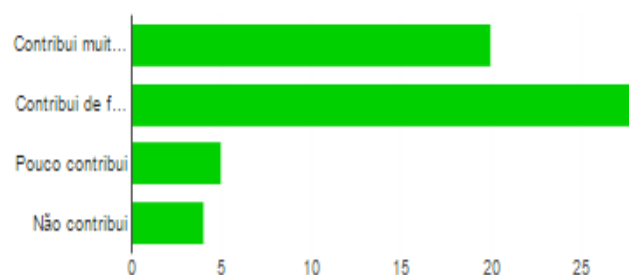
**Revista Parceiros em Foco**



**Site Agência Sebrae de Notícias**



### Conexão



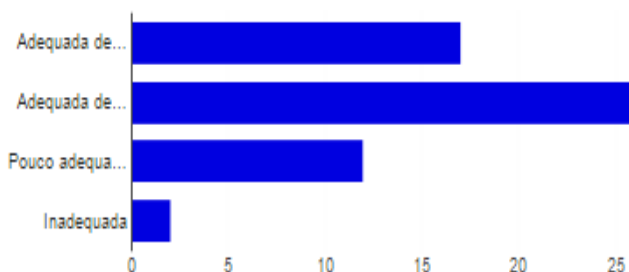
Contribui muito de forma positiva	20	35.1%
Contribui de forma razoável	28	49.1%
Pouco contribui	5	8.8%
Não contribui	4	7%

### Facebook



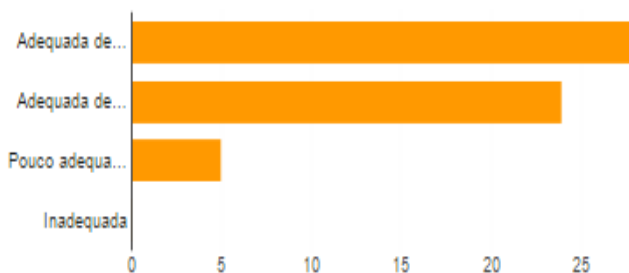
Contribui muito de forma positiva	16	28.1%
Contribui de forma razoável	15	26.3%
Pouco contribui	14	24.6%
Não contribui	12	21.1%

### Intranet



Adequada de forma positiva	17	29.8%
Adequada de forma razoável	26	45.6%
Pouco adequada	12	21.1%
Inadequada	2	3.5%

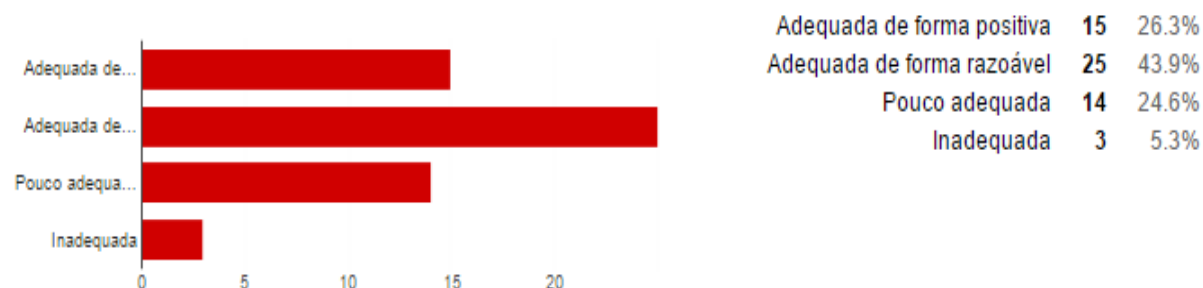
### Comunicados via e-mail



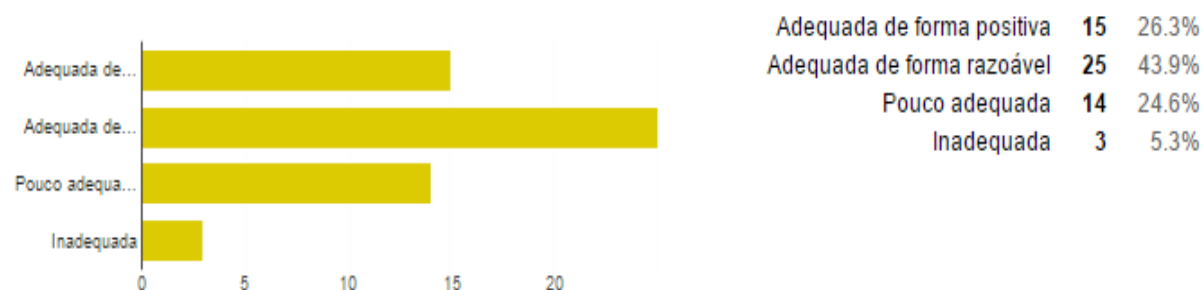
Adequada de forma positiva	28	49.1%
Adequada de forma razoável	24	42.1%
Pouco adequada	5	8.8%
Inadequada	0	0%

**15. Classifique a linguagem utilizada nas ferramentas abaixo quanto à clareza e objetividade das informações repassadas.**

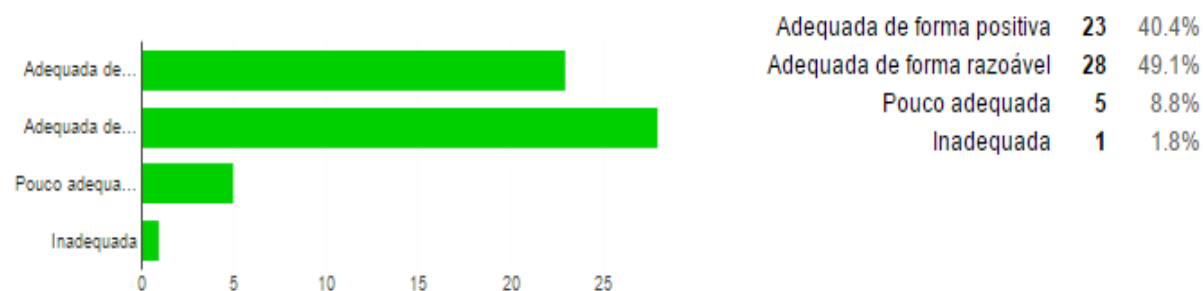
#### Revista Parceiros em Foco



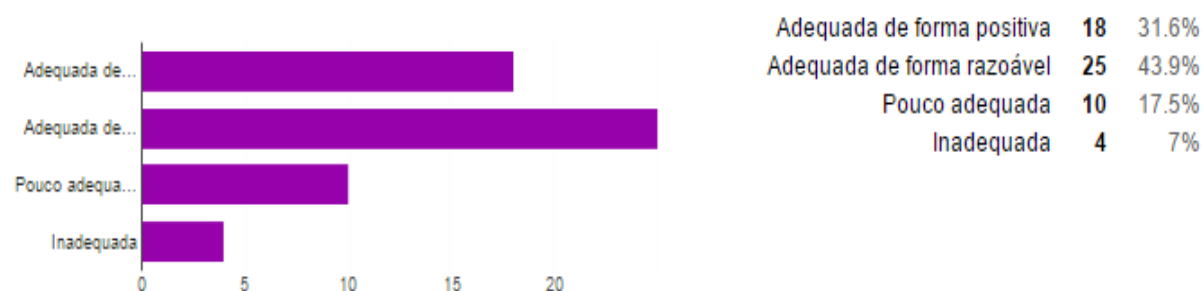
#### Site Agência Sebrae de Notícias



#### Conexão



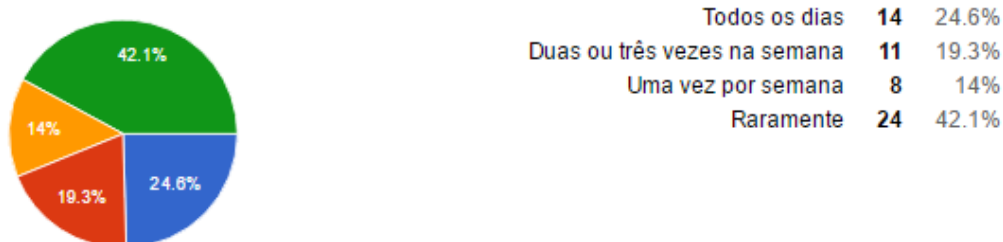
#### Facebook



**16. Sobre a antiga intranet, você considera que todas as informações pertinentes às suas atividades estavam acessíveis?**



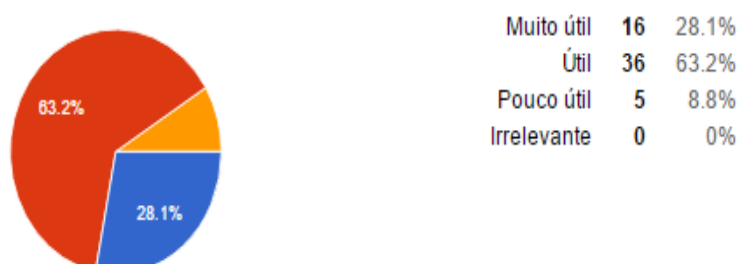
**17. Com que frequência você acessava a antiga intranet?**



**18. Qual o grau de importância/usabilidade do conteúdo disponibilizado na antiga intranet?**



**19. Com a mudança da intranet para o Conexão avalie a relevância do novo conteúdo disponibilizado**



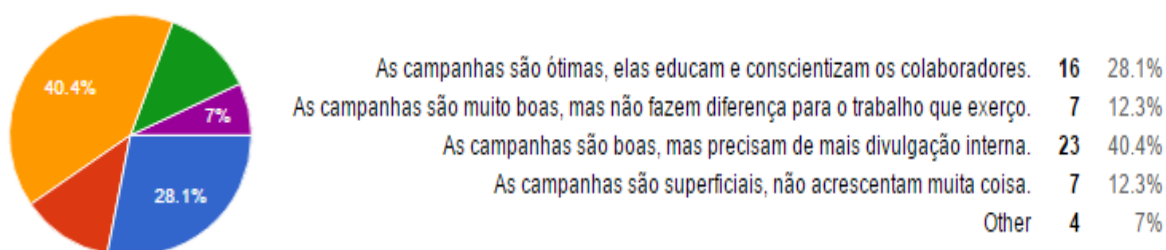
**20. Cite pelo menos 3 falhas que, em sua opinião, são as mais comuns nas ferramentas de comunicação interna do Sebrae no DF. (E-mail, Revista Parceiros em Foco, Agência Sebrae de Notícias, Conexão, antiga Intranet e etc)**



- Assuntos pouco interessantes; Pouca participação dos colaboradores, Endomarketing mais efetivo
- Linguagem inadequada; redundância; falta de compartilhamento de informações.
- Falta de colaboração mutua entre os funcionários, falta de uma cultura organizacional favorável.
- Falta de interação, gasto desnecessário com impressão e pouca abrangência.
- Excesso de informação e sem objetividade
- Informações desconstruídas, Migrar informações da Intranet para o Conexão, revista parceiros em foco sempre sai atrasada. Exemplo: de abril saiu em maio.
- E-mails desnecessários, a revista é mais para fazer propaganda do que já foi feito mas outros estados como Paraná, Santa Catarina fazem matérias relevantes, não somente notícias do que aconteceu. Mapeamento realmente das empresas e seus desempenhos sempre é muito deficiente no DF. Precisamos de dados para passar para o cliente para ela abrir uma empresa. Casos de sucesso muitas vezes atrapalha porque mostra apenas o que deu certo. Cadê os erros? Agência Sebrae é para informar o que o Sebrae DF falha muito em divulgar, até mesmo coisas positivas como o prêmio da Feira, Prêmio Sebrae mulher de negócios. Quem está fora da sede fica de fora "boiando". Um canal bom não importa onde você esteja irá informar sem ruídos ou e sem atraso. O conexão acredito se bem gerenciado fará isso facilmente.
- E-mails pouco pertinentes enviados para a casa toda. Resposta a e-mails para todos os colaboradores.
- A informação deve chegar antes da demanda no atendimento.
- Falta de objetividade, clareza e coerência.
- Não antecedem informações importantes (eventos, ações, projetos, metas); Não há interação com o usuário.
- Falha na integração e compartilhamento de informações, independente do meio utilizado.
- E-mail, antiga intranet e parceiros em Foco.
- A antiga Intranet não possibilitava o acesso rápido às informações (o acesso ao Conexão é mais didático. É mais fácil achar o que se quer). Os e-mails são efetivos quando são resumidos, com linguagem clara (e-mails com texto muito extenso não são lidos até o final). A Revista Parceiros em Foco poderia ser acessada somente pelo Conexão (sem necessidade de impressão).
- As informações se perdem quando temos muitos canais; informações mais relevantes não transitam nos canais convencionais, somente em documentos oficiais e falta de um responsável que centralize e mantenha atualizados os canais.
- Documentos desatualizados e muitos documentos relevantes não estão disponíveis para consulta.
- Cliente interno não sabe se comunicar
- Informações que não são pertinentes ao que o funcionário desempenha, muitas informações repetidas e respostas a e-mails que não são do interesse de todos.
- Muitos e-mails enviados / revista tem pouco alcance para colaboradores
- Revista: Muito dinheiro gasto acredito ser pouco utilizada. Agência Sebrae de notícias: Nunca visualizei. Conexão: Muito dinheiro gasto, acredito ser pouco utilizada.
- Dificuldade e/ou demora no repasse de informações por parte dos gerentes à sua equipe, envio excessivo de e-mails, layout ruim da antiga intranet.
- Pouca divulgação, alteração sem avisos e conteúdo desnecessário.
- Textos longos, pouca objetividade e falta de clareza de onde encontrar os conteúdos.

- Simplesmente não tenho tempo de ler nada que não esteja diretamente ligada ao trabalho dia a dia. Revista Parceiro e Agência Sebrae de Notícias por exemplo, não consigo ler nada dessas informações que julgo até importante, mas impossível de fazer essa leitura. O Conexão acesso mais porque tem todos os Sistemas que precisamos no dia a dia.
- Informação não segmentada (todo mundo recebe tudo, o que faz com que, com o tempo, não haja interesse nas informações), não existe padrão de organização da informação, informações importantes não chegam ao conhecimento das pessoas.
- Falta de divulgação das informações importantes para todos, falta de alinhamento das informações, falta de relevância de alguns comunicados
- Falta do acesso ao Facebook pelo colaborador.
- Conexão é poluído visualmente
- Não são atualizadas com frequência, não aparecem de forma rápida na busca, assuntos misturados.

## 21. Qual a sua opinião sobre as campanhas internas realizadas pela empresa?



Outros: 1 – Quando feitas são excelentes, mas muita escassez em instituição como Sebrae tem vícios e culturalmente precisa muito a ser feito.

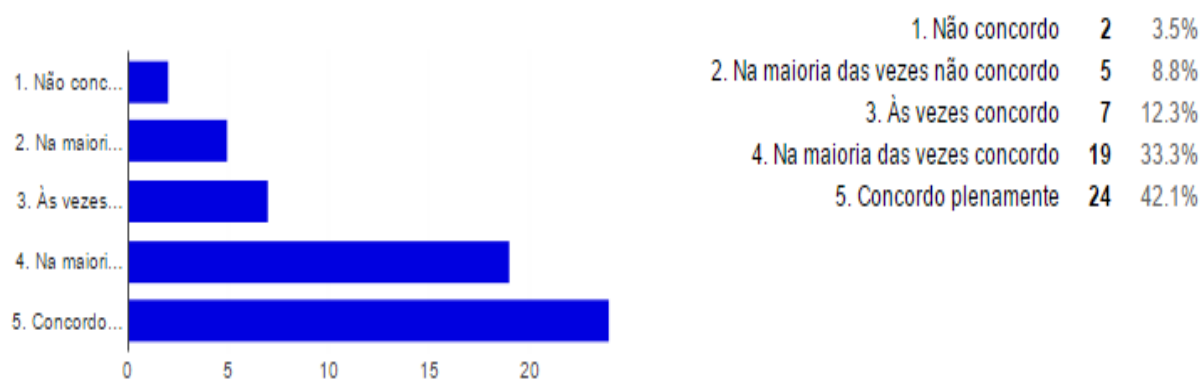
2 – As campanhas de que?! Qualidade de vida?! Endomarketing?! Cada campanha tem seu objetivo, não há como generalizar, para se obter uma amostra "real" há de se analisar o cumprimento do objetivo e, não da satisfação individual. A empresa tem um objetivo geral para sua execução e, a ação pode ou não ter um objetivo específico de encontro ao objetivo geral.

3 – Algumas campanhas são muito boas, educam e conscientizam. Mas, geralmente pecam no excesso que acaba cansando o colaborador.

4 – Por termos um excesso de informações e trabalho fica difícil priorizar todas.

**22. Com relação à ouvidoria, marque a opção que melhor representa as seguintes afirmativas.**

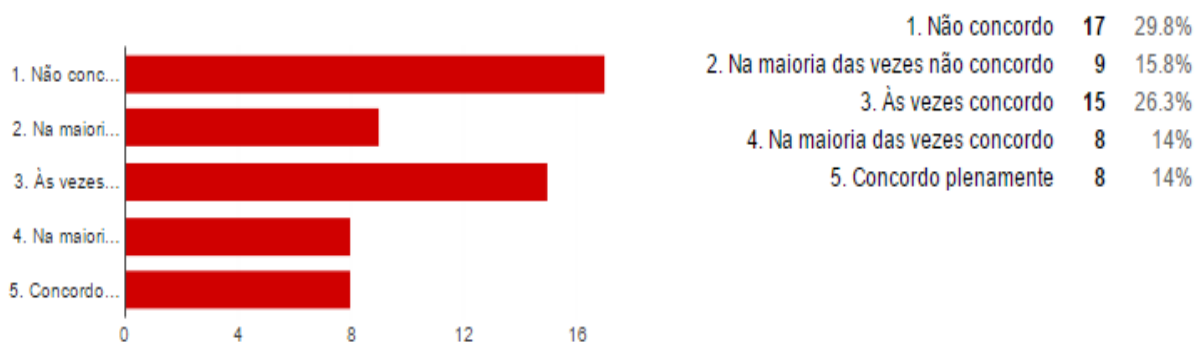
**Conheço o canal da ouvidoria.**



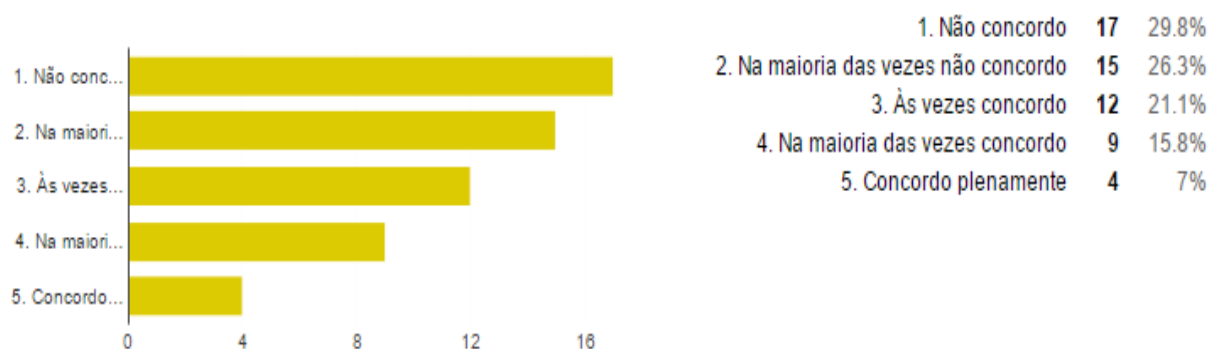
**Conheço e uso o canal da ouvidoria**



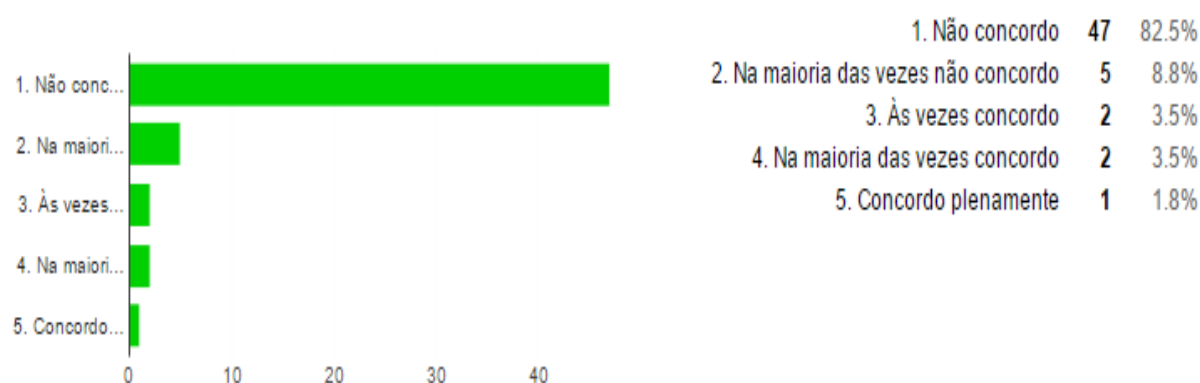
**Conheço o canal da ouvidoria, mas não uso porque tenho receio**



### Conheço o canal de ouvidoria, mas não sei como posso utilizar essa ferramenta para melhorar a empresa



### Não conheço o canal de ouvidoria

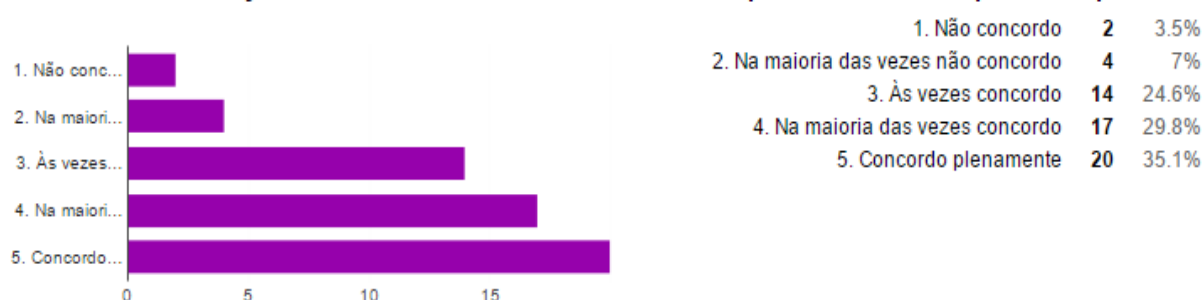


**23. Caso queira justificar alguma das respostas marcadas na questão anterior, utilize esse espaço (principalmente se você marcou as opções 1 e 2 em alguma das afirmativas)**

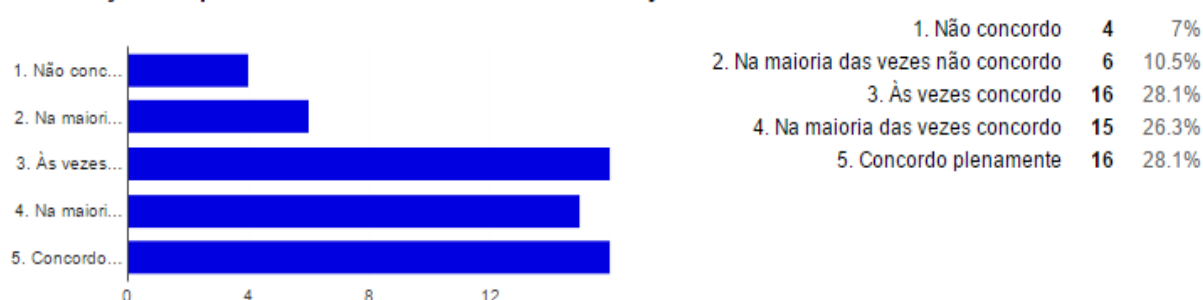
- A ouvidoria precisa evoluir para críticas, sugestões, reclamações, etc de colaboradores internos. Não uso o canal de ouvidoria por dois motivos: (1) foi aberto recentemente para o público interno; (2) não houve ocorrência para tal.
- Conheço o canal da ouvidoria, mas tenho receio em utilizar como canal interno, por receio de retaliações. Não sei se sugestões internas seriam bem aceitas.
- Não uso o canal da ouvidoria porque ainda não precisei. Mas não tenho receio nenhum.

## 24. Sobre os conceitos de motivação, em sua opinião:

**O conceito de motivação está intimamente relacionado com o comportamento e desempenho das pessoas**



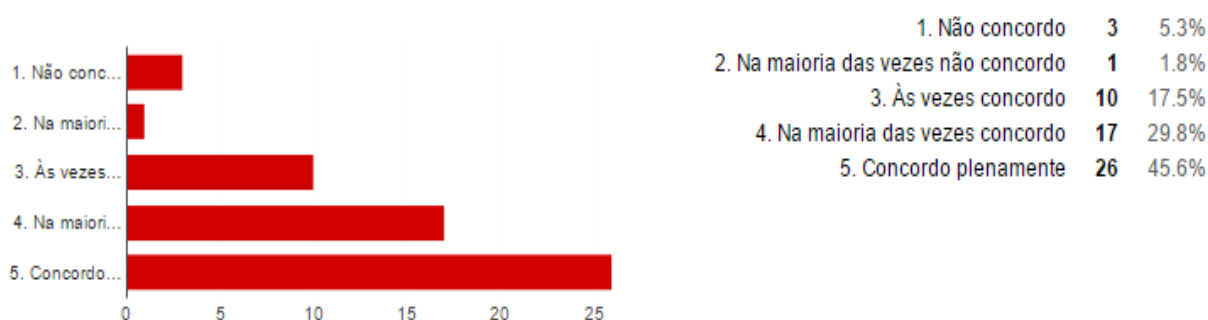
**A motivação das pessoas certamente envolve metas e objetivos**



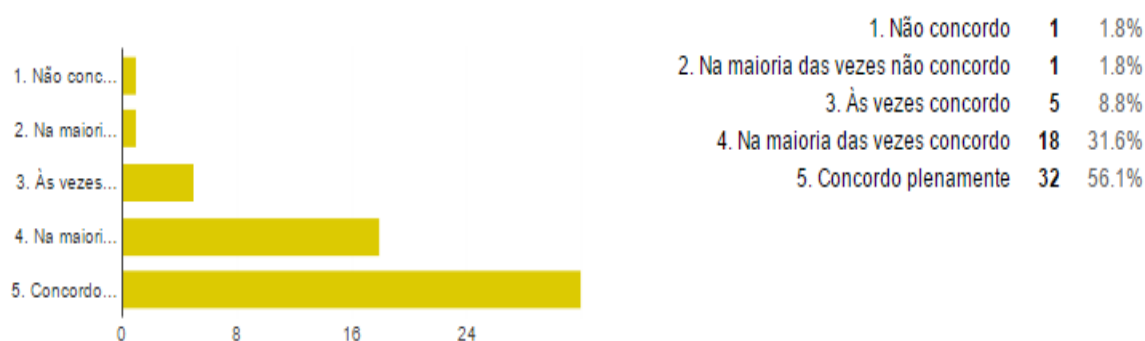
**A disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual**



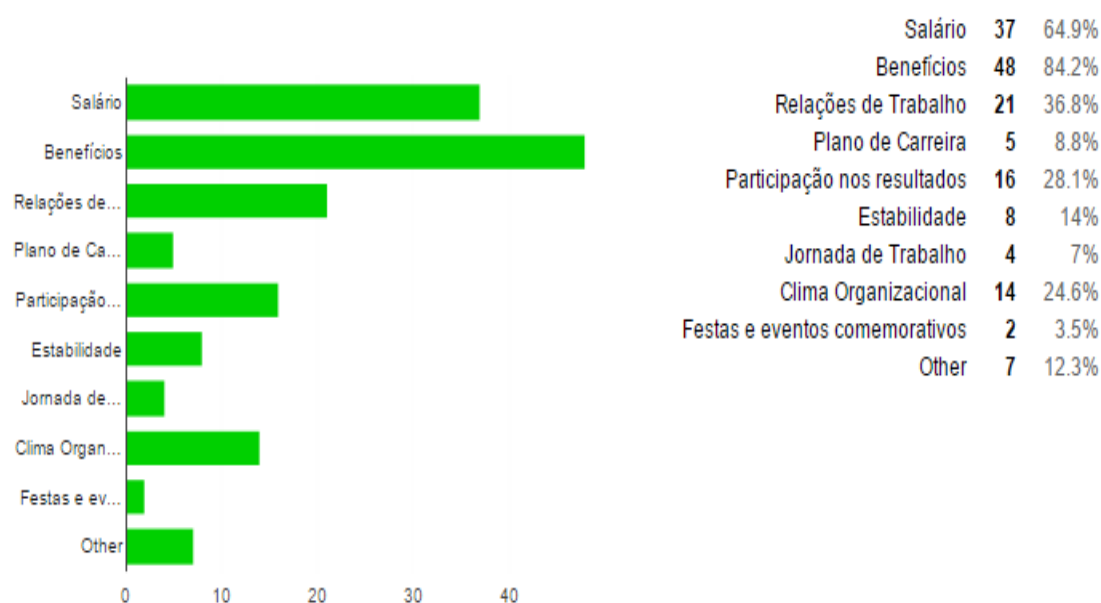
**A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo**



**O nível de motivação interno está diretamente relacionado com o clima organizacional.**



**25. O que mais te incentiva a trabalhar nessa empresa? Marque até 3 opções**



Outros: 1 – Missão da Instituição

2 – Missão da empresa e função

3 – Trabalhar com o que gosto

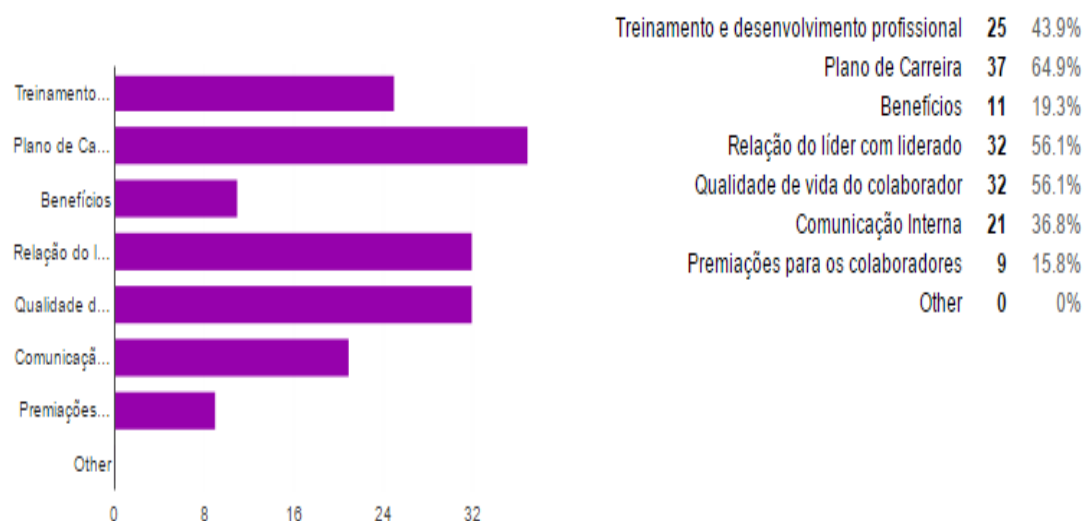
4 – Ser útil no atendimento ao público.

5 – Possibilidade de aprendizado e crescimento profissional

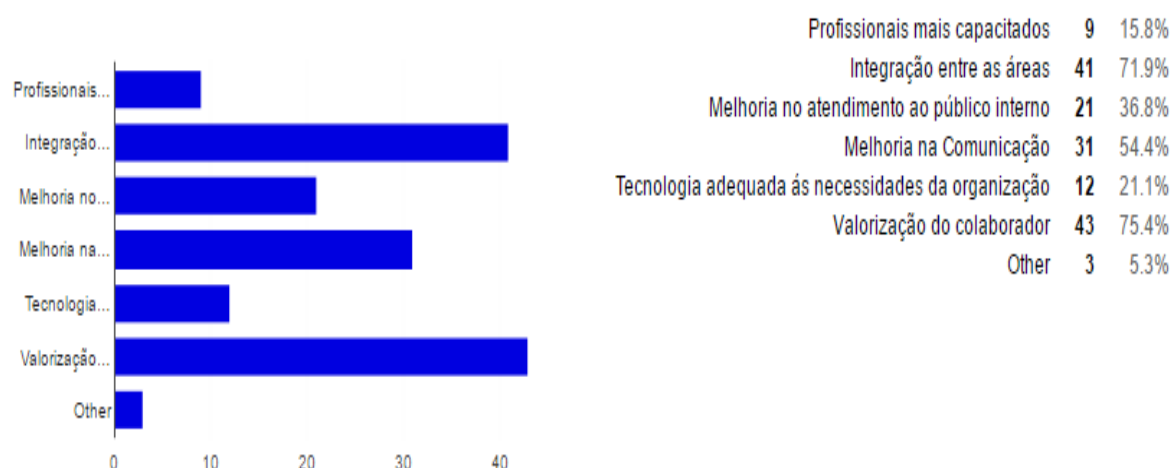
6 – Oportunidades de capacitação e desenvolvimento

7 – Missão da empresa

**26. Na sua opinião, a empresa deveria investir mais em qual desses itens?**



**27. Na sua opinião, o que falta para a empresa ser ainda melhor para você trabalhar?**

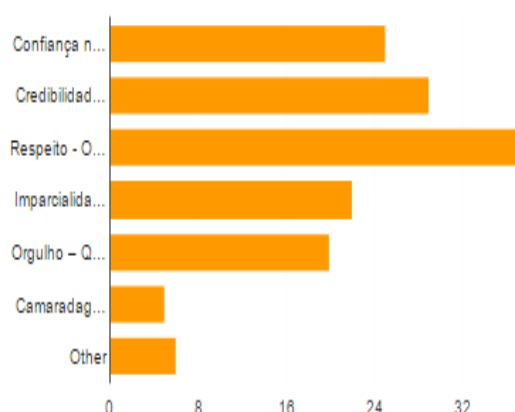


Outros: 1 – Melhoria no atendimento ao público externo; melhoria nas "cobranças" junto aos fornecedores e credenciados; melhoria, imediata, no planejamento estratégico da empresa.

2 – Relacionamento interpessoal

3 – Ter mais união entre os colaboradores, vejo que estão cada um por si.

28. O que você considera mais importante para avaliar positivamente o seu local de trabalho? Pode marcar mais de uma opção.



Confiança nas pessoas que trabalham na empresa	<b>25</b>	43.9%
Credibilidade no relacionamento com a gerência e sentimento de ser respeitado nas tratativas do cotidiano	<b>29</b>	50.9%
Respeito - O fato de saber que só serei demitido em último caso/ A oportunidade que tenho de crescer e me desenvolver/ A remuneração e benefícios oferecidos pela empresa	<b>37</b>	64.9%
Imparcialidade – Evita-se o favoritismo/ Os salários são pagos adequadamente/ As pessoas são bem tratadas independente de idade, cor, sexo, raça.	<b>22</b>	38.6%
Orgulho – Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho / O alinhamento dos meus valores com os valores da empresa/ Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	<b>20</b>	35.1%
Camaradagem - Aqui as pessoas se importam umas com as outras/ Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui/ Pode-se contar com a colaboração das pessoas / Este é um lugar descontraído para trabalhar	<b>5</b>	8.8%
Other	<b>6</b>	10.5%

Outros: 1 – Benefícios oferecidos pela empresa

2 – Dignidade - Trabalho e posso contar com meu salário no final do mês.

3 – O nome forte da Instituição

4 – Necessidade do trabalho

5 – As oportunidades de desenvolvimento profissional

6 – Não sei definir isso.



**29. Gostaria de implementar algum projeto/programa em sua área com relação a Comunicação Interna? Se sim, comente sobre sua sugestão.**

- Sim, criar uma rotina para tratar sobre os informativos que são enviados por e-mail e que as pessoas nunca lêem, por meio de reunião com as unidades.
- O Sebrae deveria disponibilizar um Messenger interno para tirar duvidas com outros colegas. não, pois a instituição impõe muitas barreiras à criatividade.
- Comunicação interna via Desktop.
- Grupos de estudo entre os colaboradores, formato interacional
- Notícias da unidade - toda unidade mandar pequenas notícias sobre o que estão realizando ou desenvolvendo.

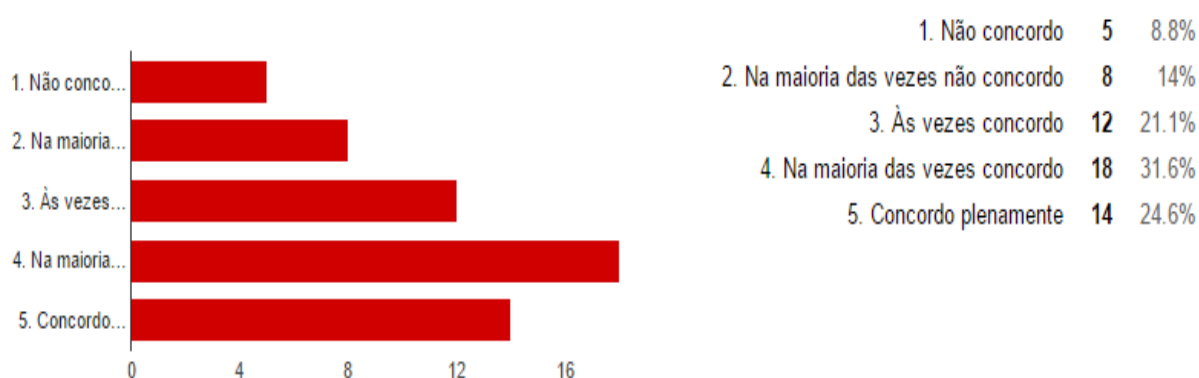
**30. Qual a sua percepção em relação à Comunicação Interna dentro da equipe em que atua? Quais os pontos a serem desenvolvidos por você e seus colegas de trabalho neste ambiente para melhoria da Comunicação Interna?**

- Procuramos passar todas as informações. Ter mais tempo e conteúdos direcionados para melhorar a comunicação interna
- A comunicação entre a equipe já é ruim, precisamos trabalhar entre nós para podermos interagir com a casa.
- Dentro da minha equipe a comunicação é muito boa, contudo o relacionamento com outras e algumas áreas não flui.
- Manter sempre a transparência e a verdade nas relações com a equipe.
- Comunicação boa
- Na minha unidade utilizamos bastante o e-mail e reuniões periódicas, acredito que já atenda minhas necessidades.
- Falta troca de feedback, ou diálogo diário. Falta comunicação unificada com outras áreas. Falta planejamento para comunicar antes do evento e, para maximizar a divulgação.
- Receber retorno do trabalho executado (se está executando um bom trabalho. Se não tiver, receber as sugestões de melhorias de maneira respeitosa). Ter uma comunicação clara e compartilhada dentro da equipe. Ter uma tratativa igual para todos os membros da equipe (sem favorecimentos para alguns).
- A comunicação dentro da minha equipe é boa, o que falta é a interação entre as equipes.
- Excelente.
- Objetividade. Às vezes perde-se muito tempo com assuntos que não são primordiais.
- Boa relação,
- Comunicação Interna na minha equipe é boa.
- Não recebemos informações de outras unidades e quando recebemos normalmente é porque precisam da minha unidade para conseguir alcançar as metas das outras unidades
- Reuniões semanais.
- A comunicação é muito boa.

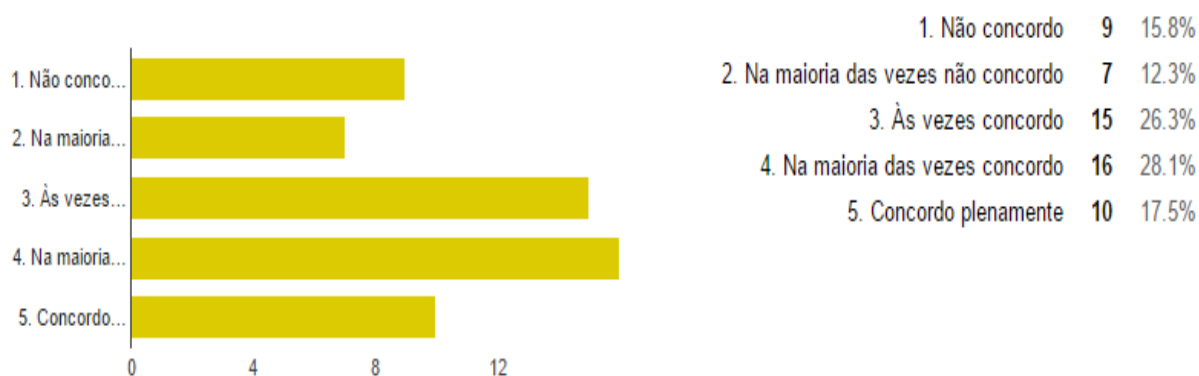
- Necessário mais integração entre os colaboradores sem passar por cima de ninguém e, as vezes, falta de comunicação.
  - A meu ver a comunicação da equipe flui de forma adequada.
  - Mais ações mais estratégicas, - ações operacionais, +integração e colaboração
  - Desenvolver sentimento de equipe onde todos se ajudam mutualmente e não competitivamente.
  - Ter tempo para conversamos sobre os trabalhos desenvolvidos por cada um.
  - A comunicação interna dentro da minha equipe é excelente.
  - Promover mais ações de integração da equipe - sair um pouco do ambiente de trabalho e buscar visitar as empresas.
- Deixar claro o que incomoda na relação de trabalho.

### 31. Marque a opção que melhor representa as afirmativas a seguir

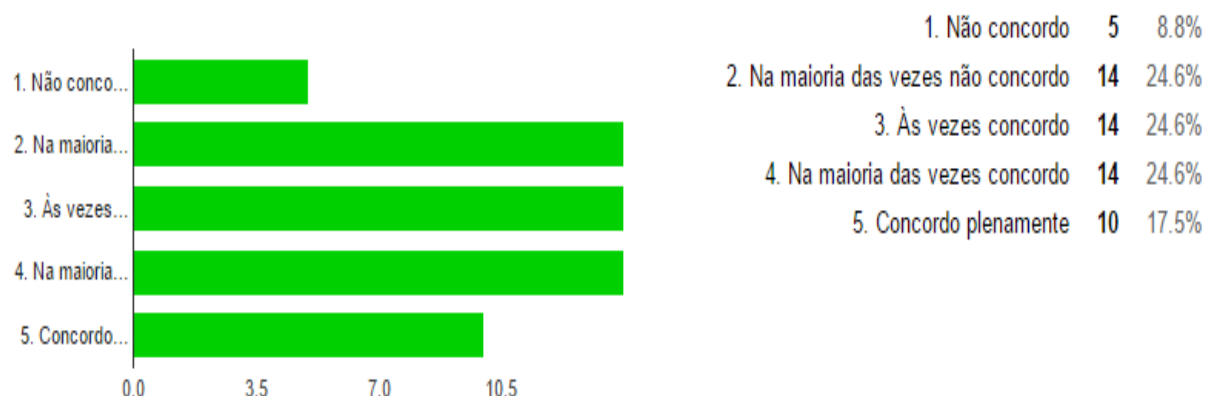
**O meu superior imediato está sempre aberto a novas ideias.**



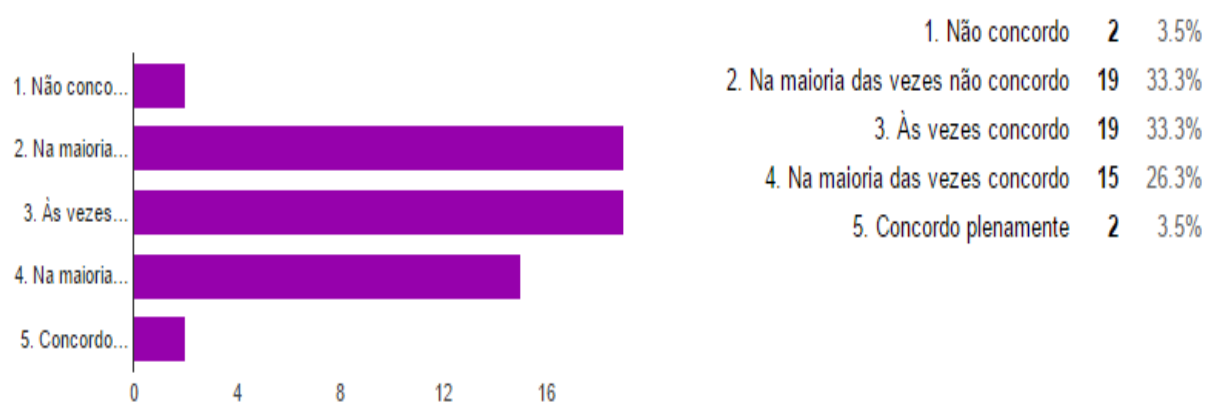
**Posso expressar meus pontos de vista sem medo de "punições"**



### Sinto disposição de todos em compartilhar informações sobre o trabalho



### Sinto o apoio dos colegas de outras áreas



### Sinto que em minha área as relações pessoais são agradáveis

